

Tenente-Coronel QEOPM EMERSON CLAITON MENDES

Major QOPM MARCOS FERREIRA DE SANTANA

**PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NA MANUTENÇÃO DA FROTA DA POLÍCIA
MILITAR DO PARANÁ NO PERÍODO DE 2005 A 2008 – ANÁLISE E SUGESTÕES**

Trabalho apresentado à Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico do Curso Superior de Polícia –CSP, realizado pela Academia Policial Militar do Guatupê – APMG, em convênio com a Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito para conclusão do Curso.

Orientadora de Metodologia:
Profª. Drª. Helena F. Nunes Silva

Orientadores de Conteúdo:
Maj. QOPM João Vieira
Engº. Auro Josephat Dalmolin

CURITIBA
2009

Com carinho dedicamos este trabalho aos nossos familiares que souberam compreender nossas ausências no convívio familiar em muitos momentos, dando-nos tranquilidade para que este objetivo fosse atingido.

HOMENAGENS

Rendemos aqui nossas homenagens especiais ao Engenheiro Auro Josephat Dalmolin, Diretor do DETO e ao Major QOPM João Vieira, Chefe da 6ª Seção do Estado Maior/PMPR e Secretário Executivo do FUMPM, pessoas que temos enorme admiração, pelas suas integridades, honestidade e camaradagem e também por terem confiado emprestando os seus nomes para serem os orientadores de conteúdo, transmitindo-nos tranquilidade e suas experiências a fim de que pudéssemos levar ao cabo o desenvolvimento do presente trabalho.

Não menos importante foi também a participação da Professora Doutora Helena F. Nunes Silva que, com sabedoria, paciência, dedicação e sempre com bom humor, soube transmitir seus conhecimentos, demonstrando sempre amizade e carinho, incentivando-nos a seguir em frente no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Tenente-Coronel QOPM Nilson Carlos Rosa, Comandante do Colégio da Polícia Militar, pela dedicação e boa vontade que, de forma muito amigável e cortês, dedicou seu precioso tempo na orientação ortográfica e gramatical, deixando de lado seus afazeres para que fosse possível uma melhor apresentação deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido no intuito de apresentar o Sistema de Manutenção de Veículos, utilizado para a manutenção geral dos veículos pertencentes à frota do Poder Executivo Estadual, particularmente no que concerne a frota de viaturas da Polícia Militar do Estado do Paraná, com o objetivo de analisar os procedimentos administrativos e operacionais adotados dentro da terceirização dos serviços apresentando ao final propostas para atualização do Sistema em questão. O tema analisado impacta de forma substancial na atividade operacional, influenciando diretamente na execução dos programas de policiamento e demais ações de polícia, repercutindo também na área financeira e orçamentária, no que tange à busca do adequado equilíbrio entre as despesas e os recursos financeiros disponibilizados para a manutenção da frota de veículos da Polícia Militar. O diagnóstico que se faz da atual situação da manutenção de viaturas mostra que o sistema adotado é bom, porém necessita ser reavaliado e, pontualmente alterado, buscando maior celeridade, redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços executados nas viaturas. Foi desenvolvida uma pesquisa documental e exploratória, fundamentada em uma abordagem descritiva e interpretativa do sistema de manutenção utilizado atualmente, bem como pesquisa de campo realizada junto ao público interno e com as empresas contratadas. Analisaram-se, também, os editais utilizados dentro do Processo Licitatório para a contratação de empresas prestadoras de serviços de manutenção de frota, bem como as vantagens e desvantagens que este sistema proporciona, finalizando com a apresentação de propostas que contribuam com uma melhor eficiência e eficácia do processo de manutenção da frota da Polícia Militar do Estado do Paraná.

PALAVRAS CHAVE: Manutenção de Viaturas, Manutenção da Frota, Terceirização da Manutenção de Veículos; Celeridade, Custos e Qualidade dos Serviços; Propostas.

ABSTRACT

Summary this work was developed in order to submit the vehicle maintenance system, used for general maintenance of vehicles belonging to the State Executive fleet, particularly in relation to fleet of military police of the State of Paraná, with the goal of analyzing the administrative and operational procedures in place within the outsourcing of services featuring the final proposals for updating the system in question. The theme analysed impacts substantially influencing the operational activity directly in the implementation of programmes of policing and other actions of the police, company financial area and also in the budget, to search for appropriate balance between the expenditure and the financial resources available for the maintenance of the vehicle fleet of military police. The diagnosis is the current situation of car maintenance shows that the system is assumed to be good, but needs to be reassessed and occasionally changed, seeking greater speed, cost reduction and improved quality of services performed in cars. A documentary and exploratory search, based on a descriptive approach and interpretative maintenance system used today, as well as field research by internal audience and with the contractors. It also examined, the public used inside the process private enterprise for hiring companies fleet maintenance services, as well as the advantages and disadvantages that this system provides, ending with the presentation of proposals which contribute to greater efficiency and effectiveness of fleet maintenance process of military police of the State of Paraná.

KEYWORDS: car maintenance, fleet maintenance, vehicle maintenance outsourcing; speed, cost and quality of services; proposals.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Serviços mais Executados pelas Empresas Contratadas	59
TABELA 2 – Demonstrativo da Frota: Consertos e Gastos.....	64
TABELA 3 – Demonstrativo de Termos de Cooperação Técnica.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Comparativo dos questionários distribuídos e recebidos.....	48
GRÁFICO 2: Tempo de baixa da viatura para pequenos reparos	49
GRÁFICO 3: Tempo de baixa da viatura para reparos de média monta	50
GRÁFICO 4: Qualidade dos reparos de manutenção	50
GRÁFICO 5: Estrutura física da empresa	51
GRÁFICO 6: Apoio da comunidade para manutenção	52
GRÁFICO 7: Atual sistema de manutenção	53
GRÁFICO 8: Seção de motomecanização	54
GRÁFICO 9: Recursos financeiros disponibilizados	54
GRÁFICO 10: Valores cobrados pelas empresas	55
GRÁFICO 11: Execução da manutenção dos veículos da PMPR	57
GRÁFICO 12: Estrutura física das oficinas	58
GRÁFICO 13: Prazos de entrega dos serviços	60
GRÁFICO 14: A operacionalização do SMV é:	61
GRÁFICO 15: Gestão do SMV e custos	61
GRÁFICO 16: Comparativo dos questionários distribuídos e recebidos e os percentuais.....	62

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

APMG	Academia Policial Militar do Guatupê
Cap	Capitão
CSM/MB	Centro de Suprimento e Manutenção de Material Bélico
DEAM	Departamento Estadual de Administração de Material
DETO	Departamento Estadual de Transporte Oficial
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
FUMPM	Fundo de Modernização da Polícia Militar
OPM	Organização Policial Militar
PMPR	Polícia Militar do Paraná
P/4	Quarta Seção da OPM (encarregado da logística da Unidade)
QEOPM	Quadro Especial de Oficiais Policiais Militares
QOPM	Quadro de Oficiais Policiais Militares
RIV	Registro Individual de Viatura
ROTAM	Ronda Ostensiva Tático Móvel
SEAP	Secretaria de Estado da Administração e Previdência
SMV	Sistema de Manutenção de Veículos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
2 LITERATURA PERTINENTE	16
2.1. MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES	16
2.1.1 Aspectos Gerais	16
2.1.2 Conceito de Manutenção	17
2.1.3 Tipos de Manutenção	19
2.1.3.1 Manutenção de Funcionamento ou de Operação	19
2.1.3.2 Manutenção Preventiva	20
2.1.3.3 Manutenção Corretiva ou de Emergência	21
2.1.3.4 Manutenção Reparativa ou Geral	21
2.1.4 A Manutenção da Frota de Veículos no Estado do Paraná - Polícia Militar	22
2.1.4.1 Breve Histórico da Manutenção de Veículos na Polícia Militar	22
2.1.4.2 Estrutura Organizacional da Manutenção de Veículos no Estado do Paraná	24
2.1.4.3 O Sistema de Manutenção de Veículos no Estado do Paraná	26
2.1.4.4 Licitações e Contratos de Manutenção de Veículos no Estado do Paraná	30
2.2 A TERCEIRIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO DE FROTAS	36
2.2.1 Histórico e Conceitos da Terceirização	36
2.2.2 Vantagens da Terceirização	38
2.2.3 Riscos a serem Administrados para a Terceirização	39
2.2.4 A Terceirização na Administração Pública	41
2.2.5 A Terceirização da Manutenção de Viaturas na Polícia Militar	43
3 METODOLOGIA	45
3.1 CARACTERIZAÇÃO	45
3.2 COLETA DE DADOS	45
3.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE	46
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	47
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA TEÓRICA – OFICIAIS DE LOGÍSTICA	48
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA TEÓRICA – EMPRESAS CONTRATADAS	57
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL	63
4.3.1 Das Vantagens	63
4.3.2 Das Desvantagens	67
5 PROPOSTA	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE A – Questionário distribuído aos oficiais P/4 das Unidades da Capital e Interior do Estado	82
APÊNDICE B – Questionário distribuído às oficinas que prestam serviços de manutenção da frota do Estado	85

"Fazendo o que está ao nosso alcance, beneficiamos a todos. Tentando apenas ter idéias para salvar o mundo, não ajudamos nem a nós mesmos."

(PAULO COELHO)

1 INTRODUÇÃO

Desde o ano de 2005, no Estado do Paraná, a manutenção da frota dos veículos pertencentes ao Poder Executivo Estadual é realizada pelo processo de terceirização mediante contrato de prestação de serviços com diversas empresas, sob gerenciamento do Departamento de Transportes Oficial (DETO), que operacionaliza o sistema por meio de um processo informatizado chamado Sistema de Manutenção de Veículos (SMV).

Neste contexto, está inserida a Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR), como instituição integrante do Poder Executivo Estadual, tendo a manutenção da sua frota de viaturas repassada para terceiros, com os quais estabelece uma relação de parceria, concentrando suas ações em tarefas ligadas ao negócio em que atua, ou seja, a sua missão.

Dentro dessa nova gestão de manutenção de frota, observaram-se aspectos positivos e negativos na seara administrativa e operacional do sistema, bem como algumas lacunas nos memoriais descritivos dos editais licitatórios, suscitando dúvidas quanto ao objeto e inviabilizando algumas contratações ou mesmo prejudicando uma melhor relação entre contratante e contratada, o que gerou ao final, atraso na execução dos serviços, dificuldades para comprovar sua perfeita execução e, como consequência derradeira, problemas no pagamento dos serviços.

É importante ressaltar que a manutenção da frota impacta diretamente na atividade operacional, posto que influencia a execução dos programas de policiamento e demais ações de polícia, viabilizando ou não as atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública numa relação direta ao número de viaturas em condições de operação ou fora de circulação.

O período de tempo cronológico deste estudo abrange do ano de 2005 até o ano de 2008, período relativo à aplicação fática do atual Sistema de Manutenção

de Veículos, abrangendo as Organizações Policiais Militares da Capital e do Interior do Estado do Paraná, usuários do sistema, e os demais setores envolvidos no processo.

A pesquisa está delimitada na análise do sistema atual com sugestões de modificações, adaptações ou inserções na gestão do SMV, de modo a atender às necessidades da Corporação e, eventualmente, de outras instituições que se utilizam do sistema em questão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Por muitos anos, a manutenção da frota de veículos da Polícia Militar do Paraná foi realizada no Centro de Suprimento e Manutenção de Material Bélico (CSM/MB) e, também, em oficinas mecânicas existentes nas unidades da Polícia Militar da capital e do interior do Estado, executando serviços de pequena e média complexidade.

A mão-de-obra utilizada na manutenção em questão estava afeta a policiais militares com conhecimento e/ou cursos na área de motomecanização, pertencentes ou não ao do Quadro de Especialistas da Corporação. Esses policiais militares possuíam comprometimento com a Instituição e, dentro da natureza do serviço policial, procuravam recolocar as viaturas em atividade com a celeridade e qualidade necessária.

Em face da não continuidade na prestação de serviços em oficina própria, passando para a terceirização, entregando a frota para manutenção em oficinas particulares, houve reclamações dos Comandantes de Unidades referentes ao elevado tempo de permanência das viaturas nas oficinas; custos financeiros da manutenção acima dos valores praticados no mercado; delegação de serviços das contratadas para terceiros; a eventual falta de qualidade dos serviços e, por fim, a limitação de recursos financeiros para atender a demanda.

Corroborado ao exposto acima, constata-se que durante o tempo que uma viatura policial militar fica fora de circulação devido à necessidade de ser reparada, ocorre um descobrimento do patrulhamento motorizado na sua circunscrição, levando à necessidade de se preencher a lacuna com outra viatura, movimentada de

outro setor, acarretando uma sobrecarga na sua utilização e um desgaste prematuro dos seus componentes mecânicos.

Ainda, no campo operacional, é importante considerar que a frota atual é relativamente nova, mas está envelhecendo rapidamente, pois não se têm adquirido veículos suficientes para a renovação do parque de viaturas, fazendo com que a manutenção dos veículos existentes seja cada vez mais constante.

Diante do exposto, o presente trabalho trouxe à discussão, como problema de pesquisa, a seguinte questão:

A gestão da manutenção de frota atualmente em vigor no estado tem a capacidade de atender a demanda de serviços de motomecanização da Polícia Militar?

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se devido à constatação de problemas administrativos e operacionais enfrentados pela Polícia Militar do Estado do Paraná dentro do atual Sistema de Manutenção de Veículos empregado no Estado, em que a aplicação dos recursos humanos, materiais e financeiros para a operacionalização do referido sistema, não está atingindo na sua plenitude os objetivos previstos.

Durante o curso do processo de manutenção, foram identificados, pelos operadores do Sistema, alguns problemas em relação à celeridade, qualidade e custos. Embora o Sistema seja eficiente, esses problemas podem ser classificados como relevantes, devido aos transtornos causados na administração da frota da Corporação voltada à sua aplicação dentro do policiamento ostensivo, principalmente com a preocupação de evitar comprometimento no serviço de patrulhamento motorizado, trazendo desgastes à imagem da Corporação perante a opinião pública.

O Departamento de Transporte Oficial do Estado do Paraná (DETO), responsável técnico na gestão da manutenção da frota de veículos do Poder Executivo Estadual, compactua com a assertiva de que o sistema tem que ser depurado constantemente na correção das deficiências encontradas, com a

premissa de se criar meios mais eficazes para dirimir estes problemas, aliando inovações ao processo.

O atual sistema de manutenção tem demonstrado que é eficiente, porém, em face de problemas relacionados à celeridade, qualidade e custos, faz-se necessária uma análise do processo como um todo e, particularmente, nos aspectos próprios que envolvem a Polícia Militar do Paraná, objetivando a formulação de conclusões que irão proporcionar aos usuários do sistema (Órgãos do Poder Executivo Estadual), a busca da qualidade total na gestão de frota.

O presente trabalho tem como um dos principais objetivos a apresentação de propostas práticas e atualizadas, coadunadas com as normas e procedimentos atualmente vigentes, que possam subsidiar desde a elaboração do edital no que concerne ao objeto (manutenção de veículos), passando pela execução dos serviços de manutenção no tocante à celeridade e qualidade (cliente e fornecedor), finalizando com a busca na redução dos custos nos serviços executados.

Ainda, a necessidade de dinamização do Estado, para melhor cumprir o seu papel, força o estabelecimento de avaliações constantes dos projetos de governo, de tal forma a poder mensurar o seu grau de eficácia com a finalidade de melhorar suas performances e poder influenciar na qualidade de sua imagem perante a opinião pública.

Por fim, deixar de realizar essa pesquisa, concordando com a possibilidade de retornar ao sistema de gestão de frota existente anteriormente, é retroceder no tempo admitindo o emprego do homem da segurança pública no exercício de uma atividade meio (manutenção de veículos), descaracterizando-o da sua atividade-fim (segurança pública), tratada pela Constituição Federal.

1.3 OBJETIVOS

A fim de enfatizar os aspectos do problema, a pesquisa está orientada a alcançar um objetivo geral e, decorrente deste, foram formulados cinco objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é apresentar e discutir os procedimentos de gestão do Sistema de Manutenção de Viaturas empregados atualmente no Estado.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) realizar um diagnóstico do Sistema de Manutenção de Veículos vigente no Estado do Paraná, em particular referente à Polícia Militar;

b) enumerar as vantagens e desvantagens do sistema e, eventuais incorreções ou falhas, que motivam considerações favoráveis e desfavoráveis dos usuários do Sistema de Manutenção de Veículos;

c) estudar, por meio de pesquisa empírica, o atual Sistema de Manutenção de Veículos na concepção do Gestor do Sistema (DETO), das Organizações Policiais Militares e dos Prestadores de Serviços contratados;

d) verificar se os recursos orçamentários e financeiros disponibilizados são suficientes e oferecem celeridade com qualidade dos serviços;

e) propor ao final, sugestões, adaptações ou inserções para a atualização e melhor operacionalização do Sistema de Manutenção de Veículos.

2 LITERATURA PERTINENTE

A revisão bibliográfica se constitui de uma abordagem sobre a atual Gestão de Manutenção de Veículos na Polícia Militar do Estado do Paraná, para verificar eventuais incorreções ou falhas no processo, com correspondente proposta de mudanças na abordagem dos tópicos temáticos que tenham conotação com o assunto tratado, intitulados e subdivididos da forma como se segue.

2.1. MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES

Para melhor situar o leitor, é bom discorrer sobre alguns aspectos que norteiam o tema, começando com os aspectos gerais da manutenção, seus diversos conceitos, os tipos de manutenção e a organização da manutenção da frota de veículos no Estado do Paraná, com atenção especial à frota da PMPR.

2.1.1 Aspectos Gerais

No Brasil, conforme entendimento tanto no setor público quanto no setor privado, o gerenciamento da manutenção das frotas das organizações, até recentemente, era considerado atividade menos relevante, não só pela pouca atenção que a alta direção dispensava a essa atividade, como também, pela idéia há muito sedimentada de que o importante era reparar a máquina ou equipamento, pouco importando o que e como fazer. (SOARES, 2008, p. 25)

Porém, nos períodos de crise ou quando o mercado não reagia conforme o previsto, o que não foi realizado na época de fartura traduzia-se num custo elevadíssimo durante a crise. Devido a pouca importância dada à manutenção, ela constituía-se no setor mais ineficiente em praticamente todas as empresas. (SOARES, 2008, p. 25)

A manutenção, na maioria dos casos, era tratada empiricamente, entretanto, esse quadro vem sofrendo alterações positivas, principalmente na última década, já que se vislumbrou que tal ineficiência não era necessária e muito menos

cabível. Um setor de manutenção bem organizado pode apresentar uma eficiência que supera os demais, evitando gastos desnecessários, reduzindo custos e, conseqüentemente, trazendo ganhos para a organização. (SOARES, 2008, p. 25)

O fato é que em praticamente todos os setores de manutenção, ainda existem vários desperdícios que devem ser eliminados, o que pode ser obtido somente por meio de uma administração racional e baseada em fundamentos bem definidos e previamente estabelecidos. (SOARES, 2008, p. 25)

Para modificar o conceito que se tem da manutenção, é necessária a implantação de um método de gerenciamento e controle que permitam transformar uma atividade considerada improdutiva, em produtiva. (SOARES, 2008, p. 26)

A organização da manutenção não só deve se basear, primordialmente, num plano bem elaborado, estudado com grande cuidado e objetividade, mas também deve levar em consideração todos os elementos da instalação, até os mínimos detalhes de organização e da metodologia que é empregada. (SOARES, 2008, p. 26)

2.1.2 Conceito de Manutenção

Como toda máquina formada por um conjunto de sistemas, o veículo sofre desgaste, não só pelo tempo de funcionamento, pois mesmo parado, exige manutenção para conservá-lo. Até mesmo as peças de museus são conservadas graças à manutenção. Não se pode exigir que uma máquina tenha o desempenho adequado e necessário se não lhe for dispensada a devida atenção, zelando pelo seu bom funcionamento. (SOARES, 2008, p. 26)

Dessa forma, em que pese haver diferentes definições para manutenção, todas acabam por expressar o mesmo conceito, qual seja: “um conjunto de medidas e operações que tem como objetivo manter os veículos em condições adequadas de uso, de modo a evitar problemas que resultem em reparos e no comprometimento técnico, econômico e de segurança da frota.” (SOARES, 2008, p. 26)

Dessa concepção, incluem-se na atividade de manutenção todos os trabalhos executados para evitar a avaria ou deterioração do material, proporcionar

a sua recuperação para deixá-lo em condições de uso, propor sua alienação quando se tornar inservível para o serviço e proporcionar o apoio de suprimento. (SOARES, 2008, p. 26)

Para o Exército Brasileiro, “manutenção é a atividade logística que compreende as ações para conservar em condições de uso todo material existente ou restaurá-lo a essa situação”. As ações básicas de manutenção são a conservação, a reparação e a recuperação do material. (Brasil, 1994, p.3)

Incluem-se na atividade de manutenção: inspeções, testes e classificação do material quanto ao estado, os trabalhos para melhorar o material e para evitar sua avaria ou deterioração, evacuação do material inservível, apresentação de propostas para alienação deste. Inclui-se ainda a fabricação de peças não encontradas na indústria e necessárias às reparações e recuperações, e as científicas modificações do material. (Brasil, 1994, p.3)

No Brasil, ainda na maioria das empresas, a manutenção de veículos é vista em segundo plano, o que gera resultados negativos, pois aumenta o custo da frota. Esse aumento de custos é provocado pela falta de uma manutenção adequada. (SOARES, 2008, p. 27)

À medida que deixam quebrar para depois reparar, as despesas aumentam significativamente, comprometendo os recursos financeiros de qualquer organização. A manutenção executada adequadamente gera redução de gastos, implicando também em maior confiança aos condutores dos veículos. (SOARES, 2008, p. 27)

Para desenvolver uma boa estrutura de manutenção, qualquer organização deve se preocupar com aspectos importantes como: estabelecimento de rotinas diárias de manutenção e inspeção dos veículos por parte de seus condutores; execução da manutenção preventiva periódica dos veículos; providenciar a devida manutenção corretiva e providenciar a recuperação de conjuntos e reformas de unidades. (SOARES, 2008, p. 28)

O objetivo da manutenção é, portanto, procurar manter o veículo em boas condições de uso, dentro dos limites econômicos, de forma que sua imobilização seja mínima.

2.1.3 Tipos de Manutenção

Pode-se afirmar que na Polícia Militar são executadas de forma sistêmica a manutenção de funcionamento ou de operação e a manutenção corretiva ou de emergência, porém é necessário empreender esforços visando à consecução da manutenção preventiva como forma de manter o veículo em perfeitas condições de funcionamento, reduzindo a ocorrência de paralisações inesperadas com conseqüente prejuízo para os serviços. Em termos técnicos, conforme apostila do Exército Brasileiro, a manutenção é dividida em vários tipos, quais sejam: (Brasil, 1994, p. 48-52)

2.1.3.1 Manutenção de Funcionamento ou de Operação

A manutenção de funcionamento ou de operação é a mais simples e tem por objetivo verificar, antecipadamente, se o equipamento encontra-se ajustado e em condições normais para operação da viatura. Sua realização é de responsabilidade do motorista e, pela lógica, está incluída na manutenção preventiva, que nada mais é do que a manutenção de 1º escalão.

Em linhas gerais, a manutenção de operação pode ser definida ainda como sendo a manutenção primária, posto que de sua boa execução depende o bom desempenho do veículo ou equipamento. É a manutenção cuja responsabilidade maior pertence ao condutor do veículo. A condução do veículo é a etapa inicial da manutenção. Saber fazê-la dará ao veículo uma boa conservação, pois o desgaste das peças será sempre menor, com aproveitamento máximo de sua vida útil.

Por esta razão, a escolha do condutor do veículo torna-se fator de muita responsabilidade. Há necessidade de instruí-lo convenientemente para se tirar o maior proveito possível na manutenção.

Considera-se ainda como manutenção de operação a condução do veículo; a verificação constante dos instrumentos e indicadores do veículo ou

equipamento, sua inspeção constante, recorrendo-se à oficina quando qualquer irregularidade for notada; a verificação dos níveis de óleo e água, completando-os, se necessário; a verificação de pneus e bateria; a limpeza do veículo ou equipamento e até mesmo o local de guarda do veículo ou equipamento.

2.1.3.2 Manutenção Preventiva

A manutenção preventiva é entendida basicamente como sendo um programa de manutenção que define a vida útil dos componentes do veículo. A execução da manutenção preventiva obedece a programas elaborados com base na estimativa do período de funcionamento normal e eficaz de cada equipamento, ou seja, nas condições adequadas de operação.

Uma vez estabelecidas pelo programa, as datas ou quilometragem para execução da manutenção preventiva devem ser pontualmente cumpridas, independentemente de condições de funcionamento ou de conservação material em que se encontra a peça.

A manutenção preventiva é a manutenção orgânica, efetuada essencialmente nos 1º e 2º escalões, que têm por finalidade proporcionar a conservação do veículo (viatura).

A estimativa de vida útil está fundamentada em dados estatísticos, associada às ocorrências de quebra dos componentes, em consequência do desgaste pelo funcionamento da máquina.

A substituição das peças que estão se aproximando do limite máximo de vida útil tem por finalidade manter o equipamento em perfeitas condições de funcionamento e reduzir a ocorrência de possíveis paralisações inesperadas, com conseqüente prejuízo em outras peças e também para os serviços.

2.1.3.3 Manutenção Corretiva ou de Emergência

Manutenção corretiva ou manutenção de emergência consiste, conforme denominação de alguns autores, nas atividades desenvolvidas em situações de emergência, em função da paralisação inesperada do veículo (viatura), ocasionada por ocorrências imprevisíveis, tais como: curto-circuito, fadiga ou quebra das peças, absorção de umidade nos sistemas elétricos, vibrações, atritos, entre outros.

As possibilidades de quebra de peças ou desgastes anormais não devem ser consideradas como deficiência da manutenção preventiva, mas como um fato perfeitamente aceitável e admissível.

Nesse tipo de manutenção também se incluem serviços mais demorados e especializados, como reforma do motor, câmbio, diferencial, suspensão e outras partes do veículo, serviços estes que, diga-se de antemão, não são executados pela maioria das Unidades da Polícia Militar.

É denominada na Polícia Militar como a manutenção de serviços efetuada quando a viatura apresenta pane no seu sistema de funcionamento, por quebra de peças, exigindo o reparo. É também chamada de manutenção de 3º escalão.

2.1.3.4 Manutenção Reparativa ou Geral

Tipo de manutenção que, mesmo que não haja a necessidade de reparos imediatos no veículo, contempla a revisão e troca de todas as peças passíveis de análise e substituição, conforme indicação no manual do proprietário. Isso se deve pela preocupação com a elevação dos custos com os reparos necessários.

A reforma geral é um termo genérico empregado normalmente quando o usuário tem a intenção de executar um reparo ou reforma total em seu veículo sem definir partes específicas. É geralmente empregado para os serviços de funilaria e pintura, de modo que quando se depara com esse termo, o profissional de funilaria deve verificar todo o veículo e executar o reparo onde avaliar conveniente. Portanto, trata-se de uma manutenção corretiva.

Um pedido de reforma geral para uma viatura, por vezes acaba por resultar na possibilidade de sua exclusão do patrimônio, posto que os gastos necessários à recuperação do veículo acabam por ultrapassar o seu valor venal, desautorizando e inviabilizando sua recuperação.

Na Polícia Militar, é efetuada a avaliação prévia de todos os sistemas do automóvel, tomando por base um “*check-list*” desenvolvido especificamente para avaliação veicular, sendo que, posteriormente, adotam-se as providências para a realização dos reparos.

Verifica-se, portanto, que, embora até passado recente, a manutenção de veículos automotores não ocupasse o destaque necessário, seus conceitos e tipos passaram a ser alvo das organizações, inserindo-se nesse contexto a PMPR, como explanado no capítulo a seguir.

2.1.4 A Manutenção da Frota de Veículos no Estado do Paraná - Polícia Militar

A Polícia Militar do Estado do Paraná, no transcorrer de sua existência, passou por diversas metodologias que envolveram a gestão da manutenção da sua frota de viaturas.

2.1.4.1 Breve Histórico da Manutenção de Veículos na Polícia Militar

Nos primeiros anos em que se utilizaram veículos automotores na Polícia Militar do Paraná, já havia a preocupação com a manutenção dos carros. As quebras eram inevitáveis e comuns, os carros não eram mecanicamente resistentes, as peças desgastavam-se rapidamente e o mau uso pelo despreparo de alguns condutores contribuíam sobremaneira para tais resultados. (BARROSO, 2006, p. 15)

Diante de tal realidade, foi criado pela Polícia Militar um Centro de Manutenção para manter uma estrutura própria para a gestão da manutenção de sua frota. Além desse Centro a Instituição contava com pequenas oficinas para a

execução e a contratação de serviços especializados, bem como a aquisição de peças, observando-se a legislação vigente. (BARROSO, 2006, p. 15)

Para a execução dos serviços nesse Centro de Manutenção, chamado de Centro de Suprimento e Manutenção de Material Bélico (CSM-MB) e, nas oficinas existentes, alguns policiais militares com conhecimento técnico e, outros treinados na própria Corporação, passaram a dar suporte à atividade de manutenção. (BARROSO, 2006, p. 15)

Houve evolução nesse sentido e os mecânicos de então foram sendo mais bem treinados, foram se aprimorando e chegou-se ao ponto em que a legislação estadual foi alterada e criou-se na Corporação o Quadro de Especialistas Mecânicos. Esta situação permaneceu assim e, por muito tempo, a manutenção preventiva e corretiva foi realizada na Polícia Militar por alguns de seus integrantes. (BARROSO, 2006, p. 15)

Depois de extintos os quadros de especialistas, a manutenção das viaturas continuava sendo feita por policiais militares dentro dos quartéis, de forma não oficial, pois para a realização desses serviços havia a necessidade de desviar da função para a qual foram contratados pelo Estado, ou seja, policiamento ostensivo. (BARROSO, 2006, p. 16)

Nas últimas décadas, a manutenção da frota da Polícia Militar do Paraná, passou a ser realizada concomitantemente pelo pessoal interno e pela iniciativa privada, por meio de recursos financeiros disponibilizados para as unidades operacionais e sob controle administrativo de seus Comandantes. (BARROSO, 2006, p. 16)

No final do século XX, a manutenção da frota veicular foi centralizada numa única empresa na Capital do Estado, por um período aproximado de dois anos, encerrando-se com a mudança de governo e o término dos contratos. (BARROSO, 2006, p. 17).

2.1.4.2 Estrutura Organizacional da Manutenção de Veículos no Estado do Paraná

Com a mudança de Governo e diante de uma nova realidade, no mês de setembro de 2003, foi estabelecido um contrato emergencial de prestação de serviços de manutenção com empresa privada, a qual realizava manutenção geral nas viaturas sediadas na Capital e Região Metropolitana, sublocando o serviço no Interior do Estado (empresas conveniadas). Este contrato foi renovado emergencialmente por mais um ano, pois estava em curso um Processo Licitatório para contratação de empresas prestadoras de serviços na Capital e Interior do Estado. (BARROSO, 2006, p. 17).

A Concorrência Pública nº 002/2004, elaborada pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência (SEAP), por meio do Departamento de Administração de Materiais (DEAM), marcou o início dos trabalhos atinentes a atender a manutenção da frota de veículos do Estado e estabeleceu o Sistema de Manutenção de Veículos atual.

A abertura do referido processo licitatório ocorreu no ano de 2004 e entrou em vigência no ano de 2005, tendo como gestor do Sistema de Manutenção de Veículos o Departamento de Transportes Oficial (DETO).

Após a licitação acima, houve no ano de 2006 um novo processo licitatório, na modalidade de Pregão Presencial, do tipo Melhor Índice por Lote e, no ano de 2007, com o encerramento dos contratos de manutenção anteriormente celebrados, foram desencadeados novos processos licitatórios, também na modalidade de Pregão Presencial, para contratação de empresas para a continuidade dos serviços de manutenção da frota do Estado que se encerraram no ano de 2009.

Na Concorrência Pública nº 002/2004, que desencadeou efetivamente o novo Sistema de Manutenção da frota de veículos do Poder Executivo Estadual, foram definidos 19 (dezenove) Pólos Regionais de Manutenção, distribuídos em 28 (vinte e oito) lotes dentro do Estado, conforme representado espacialmente a seguir:

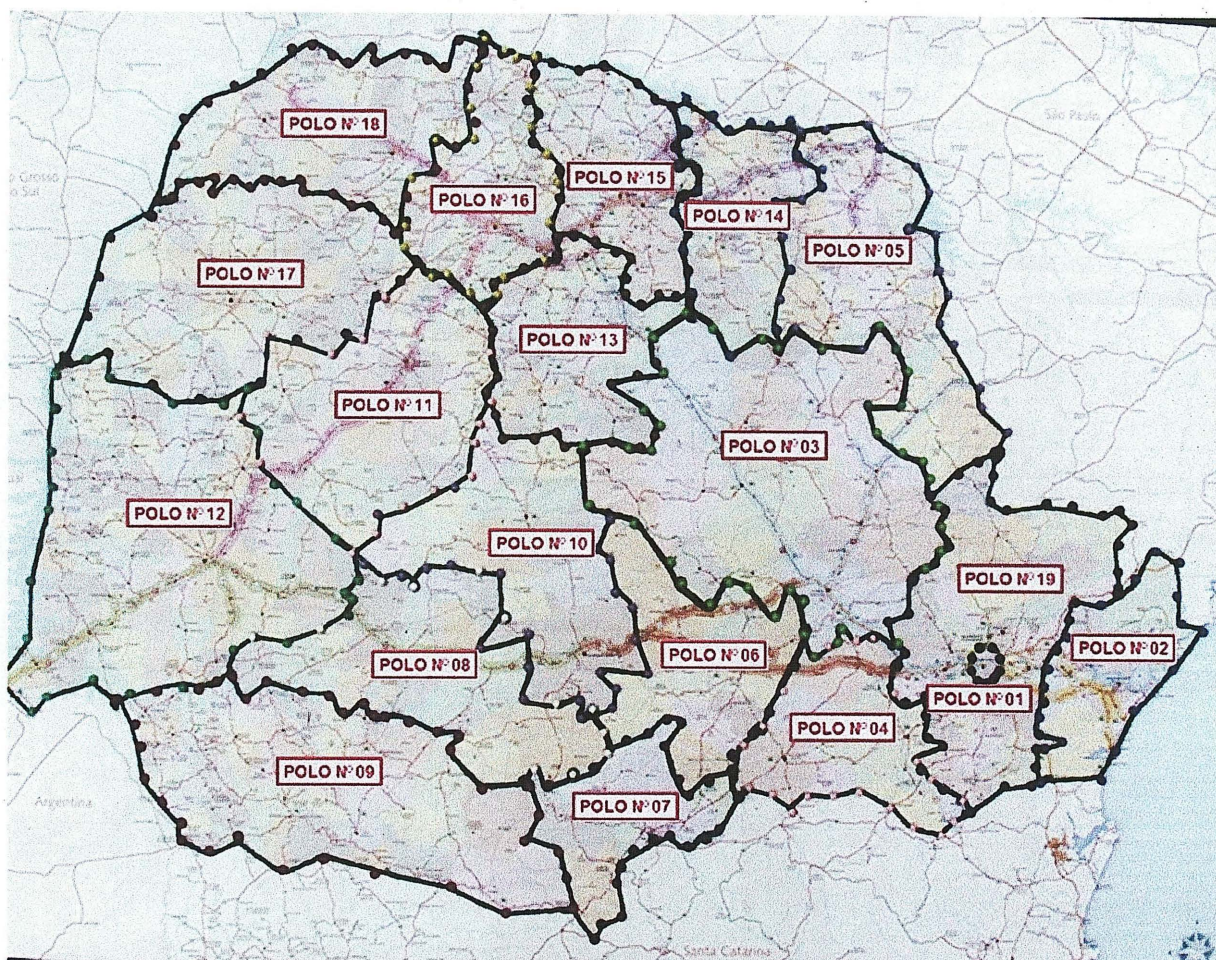


Figura nº 1 - PÓLOS REGIONAIS DE MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS
Fonte: DETO

O anexo III, do Edital Licitatório citado, define a composição dos municípios integrantes dos Pólos Regionais de Manutenção, sendo que o Pólo Regional de Manutenção, apresentado como nº 01 no mapa acima, abrange o município de Curitiba e este pólo está dividido em 10 (dez) lotes que correspondem às empresas prestadoras de serviço de manutenção por marcas de veículos.

Os demais Pólos Regionais de Manutenção referenciados no mapa acima estão localizados na Região Metropolitana de Curitiba e no Interior do Estado, sendo os seus respectivos lotes divididos também por empresas prestadoras de serviço de manutenção, as quais diferentemente do Pólo de Curitiba e de Londrina (definidos por marca do veículo), atendem variedades de marcas de veículos, as chamadas multimarcas.

2.1.4.3 O Sistema de Manutenção de Veículos no Estado do Paraná

No ano de 2005, a Companhia de Informática do Paraná – Celepar desenvolveu um sistema informatizado de aplicativo WEB, denominado Sistema Centralizado de Manutenção de Veículos (SMV), que possibilitou o acompanhamento e gerenciamento “on-line” de todos os aspectos referentes à manutenção da frota no Estado do Paraná.

No processo licitatório em questão estava explicitada a exigência das empresas licitantes em dispor de capacidade técnica para operar o aplicativo por meio da internet, conforme citado abaixo:

As empresas contratadas deverão fornecer ao DETO, orçamento prévio para cada serviço, incluindo peças e o tempo estimado de mão-de-obra necessária, via sistema informatizado, a ser acessado através da INTERNET. Fica estabelecido que o pedido de orçamento prévio para cada serviço pertinente aos veículos será encaminhado à empresa somente através do DETO. As notas fiscais deverão ser lançadas no sistema informatizado e as originais serão encaminhadas, pela empresa contratada, ao ÓRGÃO responsável pelo veículo que deverá analisá-la e encaminhá-la ao setor competente para fins de liquidação e pagamento.

Cabe ressaltar que todos os veículos pertencentes à frota estadual foram previamente cadastrados no sistema.

O SMV possibilitou melhor planejamento e previsão das necessidades de manutenção; padronização dos processos e suas rotinas; controle mais eficiente das atividades de manutenção preventiva e corretiva (impedindo despesas sem disponibilidade de recursos); realização de despesas seguras (permitindo visualização global e particularizada dos gastos); melhor administração dos orçamentos (evitando discrepâncias e abusos); relatórios dos gastos de cada veículo e, também, relatórios gerenciais padronizados.

Conforme o Manual do Usuário elaborado pela Companhia de Informática do Paraná (CELEPAR) e, disponibilizado no site do Governo do Estado do Paraná (<http://celepar7.pr.gov.br/smv>), referente ao ano de 2005, observou-se o ciclo das entidades envolvidas no processo conforme sintetizado no quadro abaixo e detalhado nos parágrafos subseqüentes:

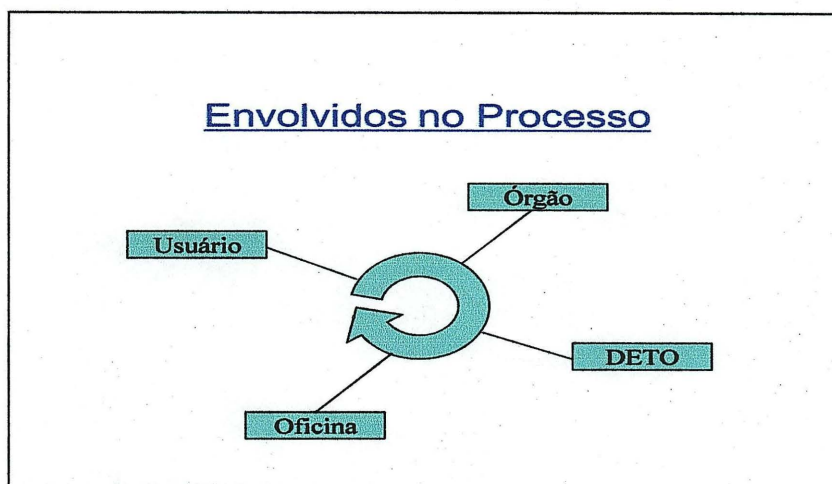


Figura 2 - ENTIDADES ENVOLVIDAS NO SMV
Fonte: DETO

Este ciclo inicia-se com o usuário que identifica um problema mecânico no veículo, comunica-o ao respectivo órgão para abertura de SMV. Após estar conectado na internet, o representante do órgão acessa o sistema com seu “login” e senha, conforme quadro abaixo:



Secretaria de Estado da Administração e da Previdência

Departamento de Transporte Oficial


Solicitação de Manutenção de Veículo

Acesso Restrito	
Login	<input type="text"/>
Senha	<input type="password"/>
<input type="button" value="Entrar"/>	

Figura 3 - APLICATIVO ACESSO SMV
Fonte: DETO

Ao selecionar esta opção, o aplicativo permite o preenchimento da solicitação de manutenção de veículos pelo representante do órgão, consoante quadro abaixo:

Secretaria de Estado da Administração e da Previdência



Departamento de Transporte Oficial

Solicitação de Manutenção de Veículo

Início
Unidade
Deto
Oficina
Gerenciar
Opções
Sair

Nova Solicitação de Manutenção de Veículos Com Placa

Placa*

Renavam*

Patrimônio*

Tipo* ☒ Execução ☐ Garantia

Hodômetro*

Município

Prefixo

Localização*

Unidade

Combustível

Marca

Modelo

Ano

Acessórios ☐ Chave Roda ☐ Estepe ☐ Extintor ☐ Ferramentas ☐ Macaco ☐ Triângulo

Combustível* ☐ Vazio ☐ 1/4 ☐ 1/2 ☐ 3/4 ☐ Cheio

Descrição do Serviço*

Contato **Alexandre Moro**

Telefone **5503**

O asterisco indica campos obrigatórios.

Figura 4 - APLICATIVO SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO
 Fonte: DETO

Passo seguinte, o DETO recebe a solicitação de serviço pelo sistema, e encaminha à oficina do pólo onde está localizado o veículo para realização do respectivo orçamento.

A oficina que recebe a solicitação aguarda a presença do veículo para um exame técnico sobre o serviço solicitado, apresentando o orçamento detalhado ao DETO para fins de análise dos valores de peças e mão-de-obra, com respectivos descontos previstos em contrato, encaminhando ao órgão solicitante para eventual aprovação e autorização dos serviços, conforme quadro abaixo:



Secretaria de Estado da Administração e da Previdência
Departamento de Transporte Oficial

Solicitação de Manutenção de Veículo

Início Unidade Deto Oficina Gerenciar Opções Sair

Autorização de SMV - Unidade						
Placa	AGM7349	Renavam	000000661961451	SMV	14/2005	
Data Solicitação	16/03/2005	Hora Solicitação	10:43:52	Tipo	Execução	
Hodômetro	4343	Município	MARINGA			
Localização	CURITIBA					
Unidade	COORDENACAO DA RECEITA DO ESTADO	Prefixo				
Marca	FORD	Modelo	ESCORT	Ano	1996	
Combustível	GASOLINA	Nível de Combustível	Vazio			
Chave Roda	Sim	Estepe	Não	Extintor	Não	Ferramentas
						Não
				Macaco	Não	Triângulo
						Não
Serviço Solicitado						
TESTE DE SERVIÇO TESTE TEST ETESEYHWR YWRY RW YWR MAIS TESTE E TESTE TES TEEWF WEGGWE						
Houveram algumas mudanças no conteúdo, VEJA AS DESCRIÇÕES ANTERIORES para analisar as diferenças! Contato teste 2 Telefone 212222						
Alterar serviços solicitados						
Observação DETO						
OK						
Oficina						
Sigla	COPAVA	Responsável Oficina	Alexandre Moro			
Endereço	R. MUNHOZ DA ROCHA, 903					
Valor do Contrato	2.000.000,00	Saldo do Contrato	1.882.790,25			
Número do Empenho	87949489848948-4	Nº do Orçamento	123			
Garantia	Serviços: 6 meses, Peças: 3 meses					
Serviços / M.O.						
Descrição do Serviço		Tempo Gasto	Preço			
Autorizar?	<input checked="" type="checkbox"/>	descrição teste	1,25	56,25		
		Sub Total	56,25			
		Desconto (%)	25,00			
		Total de Serviços	42,19			
Peças						
Código	Descrição	Quantidade	Preço			
Autorizar?	<input checked="" type="checkbox"/>	123	peça teste	2	90,00	
		Sub Total	90,00			
		Desconto (%)	12,00			
		Total de Peças	79,20			
Total do Orçamento						
Preço Total Serviços e Peças			121,39			
Responsável pela autorização Alexandre Moro						
Histórico do Veículo						
Solicitações CONCLUÍDAS Solicitações CANCELADAS						
Confirmar Voltar						
Histórico da Solicitação						
Situação	Data	Hora	Hodômetro	Responsável	Telefone	
Solicitação (Passo 1 de 3)	16/03/2005	10:43:52	4343	teste 1	11111111	
Solicitação (Passo 2 de 3)	16/03/2005	12:08:56	4343	teste 2	212222	
Solicitação	16/03/2005	12:09:12	4343	teste 3	333333	
Encaminhada para Orçamento	17/03/2005	16:05:10	4343	Alexandre Moro	5503	
Orçamento da Oficina	17/03/2005	16:21:29	4343	Alexandre Moro	5503	
Autorização DETO	17/03/2005	16:29:22	4343	Alexandre Moro	5503	

Figura 5 - ORÇAMENTO SERVIÇO
 Fonte: DETO

A oficina realiza o serviço no veículo que apresenta avarias e, ao término da manutenção, entrega-o ao órgão solicitante, expedindo ao final a nota fiscal correspondente, aguardando a liquidação e pagamento propriamente dito.

Não se pode esquecer que embora o sistema seja eletrônico, são as pessoas que devem acionar cada uma das fases e, assim, foi constatado na prática que pode haver atrasos na operacionalização do sistema, gerando retardo na realização da manutenção.

2.1.4.4 Licitações e Contratos de Manutenção de Veículos no Estado do Paraná

A Lei Federal nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993, com alterações posteriores, que ao regulamentar o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, estabeleceu normas gerais sobre Licitações e Contratos Administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

Diante dessa premissa, no ano de 2004, a SEAP/DEAM lançou edital licitatório na Modalidade de Concorrência Pública nº 002/04, de 04 de março de 2004, tipo Menor Preço por Lote, para atender a manutenção da frota de veículos do Poder Executivo do Estado do Paraná.

Foram verificadas no bojo do Edital Licitatório em questão, diversas cláusulas referentes: ao objeto; do preço e forma de pagamento; das obrigações da contratada; do prazo de validade do contrato; da qualidade dos serviços; dos recursos orçamentários; dos orçamentos e aprovação e, por fim, das disposições finais.

Referente ao objeto do edital (prestação de serviços de manutenção de frota) foram estabelecidas as necessidades mínimas de equipamentos que a empresa ganhadora deveria possuir para atender o quantitativo de veículos oficiais discriminados nos respectivos lotes.

Ainda, no item nº 03 da cláusula acima do edital, foram definidas outras regras importantes, quais sejam:

1.2.1. (...) exceto o pólo regional de manutenção de Curitiba, a execução dos serviços ocorrerá nas instalações físicas das empresas vencedoras ou de suas conveniadas. A empresa vencedora deverá

OBRIGATORIAMENTE, repassar às conveniadas no mínimo 40% do número de veículos componentes do lote. Os serviços de funilaria e pintura poderão ser terceirizados.

12.4. Caberá ao DETO, efetuar a vistoria nas instalações do licitante ganhador, para que possa ser adjudicado e homologado pela autoridade superior o resultado final do presente procedimento licitatório. (CP-02/2004, pág. 17)

Observou-se no item nº 10.6 do edital que: “os licitantes deverão praticar o preço constante na tabela de preços de peças fornecidas pelo Sindicato das Empresas de Reparação de Veículos do Paraná – SINDIREPA-PR, indicando na proposta o percentual de desconto a ser concedido no contrato durante a execução dos serviços”.

Deveriam indicar também, conforme item nº 10.7 do edital que: “para os serviços de mão-de-obra, o valor será único, considerando como percentual de desconto ofertado os valores bases, valor este parametrizado pela tabela de tempo fornecida pelo SINDIREPA-PR”.

O item nº 10.8 do edital definiu que: “as licitantes deverão dar plena e total garantia dos serviços de mão-de-obra prestados contra qualquer problema eventual, de no mínimo 06 (seis) meses ou 10.000 quilômetros, prevalecendo o que ocorrer primeiro e, para peças aplicadas, de no mínimo 03 (três) meses”.

Nas Disposições Gerais do edital, item nº 19, vale citar os pontos abaixo:

19.7. São obrigações da empresa vencedora:

19.7.1. Possuir instalado e em funcionamento, equipamento de informática interligado a INTERNET, para acesso ao Sistema de Manutenção de Veículo do DETO, visando a comunicação entre a empresa, o órgão e o DETO (...).

19.7.2. Fornecer ao DETO, orçamento prévio para cada serviço, incluindo peças e tempo estimado de mão-de-obra necessária, via sistema informatizado a ser acessado através da INTERNET (...).

19.7.3. A Contratada deverá aplicar somente peças indicadas pelos fabricantes dos veículos, não podendo valer-se em nenhuma hipótese de itens recondicionados, de mercado paralelo ou de outra procedência, sem expressa autorização prévia do Órgão responsável (...)

19.7.4. Aplicar e utilizar na execução dos serviços, desde que todas as partes envolvidas concordem, peças materiais e/ou conjuntos mecânicos novos ou usados, fornecidos pelo DETO.

19.7.5. Devolver à Contratante todos os itens que forem substituídos (...). As peças deverão ficar guardadas nas empresas contratadas por período mínimo de 06 (seis) meses para fins de auditoria.

19.7.6. Responsabilizar-se pelos veículos entregues para manutenção (...), assumindo total responsabilidade por quaisquer danos ou prejuízos causados ao órgão proprietário ou a terceiros quando seus empregados ou prepostos estiverem conduzindo os veículos.

19.7.8 Facilitar o acesso aos locais em que estiverem sendo executados os serviços, de funcionários auditores credenciados pelo DETO.

19.7.9. A empresa vencedora deverá oferecer serviços de guincho gratuito no âmbito dos municípios que pertencerem ao pólo que estiver sob sua jurisdição, socorrendo os veículos parados em locais de ação de serviço da mesma (...).

19.7.10. Executar os serviços em caráter prioritário, depois de autorizado pelo órgão proprietário do veículo ou equipamento e posterior solicitação autorizatória do DETO, através do sistema informatizado.

19.7.11. Fornecer à Contratante quando solicitado, todo o material e documentação técnica necessários para a perfeita administração e acompanhamento dos serviços realizados (...).

19.7.12. O DETO e/ou Órgão responsável pelo veículo reserva-se ao direito de rejeitar qualquer serviço ou peça que não atenda às exigências, cabendo à empresa a reposição, (...).

19.7.16. Fornecer, sem qualquer ônus adicional para a contratante, todos os materiais, utensílios, equipamentos, ferramentas, instalações, transporte, ferramental especializado, etc. (...). (CP-02/2004, pág. 31 e 32)

O anexo II, do edital em referência, apresentou a minuta do contrato de prestação de serviços firmado entre o Governo do Estado do Paraná, por meio da SEAP/DEAM e a empresa contratada pelo prazo de 12 (doze) meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos nos termos do inciso II do art. 57 da Lei nº 8.666/93.

Ainda, o presente edital licitatório definiu no item nº 15 que: “o pagamento dos serviços será procedido pelos órgãos a que pertencem os veículos, devendo para tanto, ser apresentada a nota fiscal até o dia 10 (dez) do período subsequente, devidamente atestada, para liquidação até 30 (trinta) dias após a entrega das mesmas”.

Por derradeiro, no item nº 16, observaram-se as penalidades atribuídas às empresas contratadas pelo atraso e recusa na execução dos serviços, sendo de 0,1% ao dia e 20% do valor total empenhado, respectivamente.

No mês de junho de 2006, o Estado do Paraná, por meio da SEAP/DEAM, tornou pública a Licitação na modalidade de Pregão Presencial, do tipo Melhor Índice por Lote, para contratação de novas empresas para a manutenção da frota do Governo do Estado do Paraná e, outros órgãos do Poder Público, devido ao encerramento dos contratos celebrados anteriormente.

É importante referenciar ainda que na licitação anterior, realizada no ano de 2004, houve alguns lotes desertos, necessitando a realização de Contrato Emergencial para atender a demanda de serviços dos Pólos Regionais de Manutenção descobertos.

Nessa nova licitação, pode-se observar a inserção de algumas mudanças visando atualizar as necessidades de uma melhor prestação de serviços por parte da empresa contratada, decorrente da constatação prática de problemas apresentados na sua execução.

No item referente aos valores de peças e mão-de-obra praticados, o edital em questão estabelece:

10.7 Os Licitantes deverão praticar o preço constante na tabela de Preços de Peças, fornecida pela MONTADORA, indicando na proposta o percentual de desconto a ser concedido no contrato durante a execução dos serviços.

16.8 Os Licitantes deverão indicar para os serviços de mão-de-obra, em valor único, o percentual de desconto ofertado, considerando os valores bases, valor este parametrizado pelo sistema Audatex, Molicar ou similar. (CP-02/2004, pág. 26)

Nas disposições gerais do referido edital, observou-se alteração nos textos:

19.9.2 (...). As notas fiscais deverão ser lançadas no sistema informatizado e as originais serão encaminhadas, pela empresa contratada, ao ÓRGÃO que deverá analisá-la e encaminhá-la ao setor competente para fins de liquidação e pagamento.

19.9.4 Aplicar e utilizar na execução dos serviços, desde que todas as partes envolvidas concordem, peças, acessórios, materiais e/ou conjuntos mecânicos novos ou usados, fornecidos pelo ÓRGÃO.

19.9.5 Devolver à Contratante todos os itens que forem substituídos, mesmo que inaproveitáveis, (...). As peças deverão ficar guardadas nas empresas contratadas por 60 dias para fins de auditoria e depois informado ao DETO que decidirá o destino dos materiais..

19.9.9 Executar os serviços em caráter prioritário, depois de autorizado pelo órgão proprietário do veículo ou equipamento, através do sistema informatizado.

19.9.13 Fornecer, sem qualquer ônus adicional para a Contratante, todos os materiais, utensílios, equipamentos, ferramentas, instalações, transporte, ferramental especializado, etc. necessários para a completa realização dos serviços, , inclusive os materiais necessários para a limpeza de peças e acessórios quando o veículo estiver em manutenção, bem como, executar a respectiva lavagem final, antes da entrega do mesmo ao ÓRGÃO. (CP-02/2004, pág. 30 a 33)

Por fim, dentro do período de estudo do presente trabalho, no mês de julho do ano de 2007, foi desencadeado novo processo licitatório na modalidade de Pregão Presencial, para dar continuidade na manutenção da frota de veículos do Poder Executivo Paranaense.

Mantendo o processo de depuração e atualização necessárias ao SMV, também se observou nesse edital um acréscimo de obrigações junto às empresas

proponentes à prestação de serviço de manutenção de frota no Estado, da qual cita-se:

2.2. DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

2.2.1. Vagas de estacionamento para veículos aguardando serviço.

2.2.3. Os serviços de funilaria e pintura poderão ser terceirizados.

27.8 São obrigações da empresa Vencedora:

27.8.3 A Contratada deverá aplicar somente peças indicadas pelos fabricantes dos veículos, não podendo valer-se, em nenhuma hipótese de itens recondicionados, de mercado paralelo ou de outra procedência, sem expressa autorização prévia do órgão responsável, bem como, aleatória e esporadicamente, as mesmas deverão passar por inspeção, realizada por funcionário auditor autorizado pelo DETO ou pelo órgão responsável do veículo, bem como, eventualmente, por técnico contratado para este fim.

27.8.5 Devolver à Contratante todos os itens que forem substituídos, mesmo que inaproveitáveis, (...). As peças deverão ficar guardadas nas empresas contratadas por 100 dias (dez dias a mais do período de garantia para os itens) para fins de auditoria e depois informados ao DETO, o qual decidirá o destino dos materiais.

27.8.7 Facilitar o acesso aos locais em que estiverem sendo executados os serviços, de funcionários auditores credenciados pelo DETO e/ou pelo Órgão responsável pelo veículo.

27.8.11 O DETO e/ou Órgão responsável pelo veículo reserva-se o direito de rejeitar qualquer serviço ou peça que não atenda as exigências, (...).

27.8.12 Os serviços (...) deverão ser executados nas próprias instalações do licitante ou nas empresas conveniadas, existentes e credenciadas pelo licitante vencedor, desde que no âmbito do pólo onde foram contratados. Somente em casos específicos ou excepcionais e devidamente comprovando, é que os veículos poderão ser trasladados para outro pólo regional diferente e com autorização do DETO.

27.9 Fornecer ao órgão proprietário do veículo mão-de-obra gratuita para a troca de bateria, óleo, filtros de óleo, ar e palhetas do pára-brisa e vidro traseiro.

27.10 Quando o veículo sair para ser testado deverá estar com placa verde, específica para veículos em fase de teste, identificado nas laterais e frente como veículo em teste ou manutenção e ser dirigido por funcionário registrado pela empresa e com Carteira Nacional de Habilitação. (CP-02/2004)

Na formalização do Contrato previsto no referido edital em seu item nº 21.1, a sua vigência foi alterada para 24 (vinte e quatro) meses, podendo ser renovado por meio de Termo Aditivo, por um ou mais períodos de 12 (doze) meses, desde que satisfeitos os requisitos do artigo 57, II da Lei n.º 8.666/93, art. 108 da Lei Estadual nº 15.340/06 e o art. 42 da Lei de Responsabilidade Fiscal.

No que se refere ao pagamento dos serviços prestados, o edital contempla os itens abaixo:

25.1 Os órgãos integrantes do presente procedimento, farão o pagamento, após a entrega dos veículos, sendo que as notas fiscais deverão ser apresentadas ao órgão emissor da solicitação de manutenção de veículos e os valores deverão ser discriminados entre peças e mão-de-obra, iguais

ao orçamento autorizado. O pagamento dar-se-á até 30 (trinta) dias após a entrega das mesmas.

25.2 Constatando-se irregularidades na documentação apresentada pela CONTRATADA, a CONTRATANTE devolverá a fatura para as devidas correções.

25.3 Ocorrendo a devolução da fatura, considerar-se-á como não apresentada para efeitos de pagamento e atendimento às condições contratuais.

25.4 O CNPJ/MF constante da Nota Fiscal deverá ser o mesmo indicado na proposta, sob pena de não ser efetuado o pagamento.

25.5 Nenhum pagamento será efetuado enquanto pendente liquidação de qualquer obrigação financeira que lhe tenha sido imposta pelo órgão contratante, em decorrência de penalidade ou inadimplência, nos termos da legislação vigente e dos termos deste Edital. (CP-02/2004)

Finalizando as cláusulas do edital em questão, no que concerne às sanções administrativas pela quebra na execução do contrato, as penalidades estão previstas no item nº 20, conforme abaixo:

20.1 Ao licitante que ensejar o retardamento da execução do certame, não mantiver a proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo, fizer declaração falsa ou cometer fraude fiscal, poderão ser aplicadas, conforme o caso, as seguintes sanções:

I - Advertência;

II - Multas por inadimplência contratual: de mora de 0,2% (zero vírgula dois por cento) por dia de atraso e compensatória de 10% (dez por cento) sobre o valor da licitação por inadimplência total ao pactuado e ainda nos casos previstos no art. 152 – incisos I a III da lei n.º 15.340/2006.

III - Suspensão temporária do direito de licitar, de contratar com a Administração e, se for o caso, descredenciamento no CLE/SEAP, pelo prazo de até 02 (dois) anos, nos termos do art. 154 e seus incisos da lei n.º 15.340/2006 ou enquanto perduram os motivos determinantes da punição.

IV - Declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública, após regular processo administrativo, onde fica garantido o direito a defesa e o exercício do amplo contraditório, conforme previsto nos artigos 161 e 162 da Lei Estadual n.º 15.340/06.

VI - As penalidades acima previstas são independentes entre si, podendo ser aplicadas isolada ou cumulativamente. (CP-02/2004)

No corrente ano de dois mil e nove, devido ao término de diversos contratos de prestação de serviços de manutenção de veículos da frota do Estado do Paraná, o SEAP/DEAM está deflagrando diversos Processos Licitatórios para a contratação de empresas de manutenção de frota para os anos vindouros.

2.2 A TERCEIRIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO DE FROTAS

A terceirização trouxe um novo propósito empresarial, mais dinâmico e sistêmico, em que as grandes organizações tornam-se mais céleres, enxutas e deslocam suas energias e investimentos para o desenvolvimento e aprimoramento dos seus objetivos funcionais.

2.2.1 Histórico e Conceitos da Terceirização

Os primórdios dos processos de terceirização enquanto técnica administrativa têm raízes nos Estados Unidos da América, durante a Segunda Guerra Mundial, como forma encontrada pela indústria, para atender à grande demanda de material bélico, consolidando-se a partir da década de 1950, com o desenvolvimento acelerado das empresas, tornando-se, em sua evolução histórica, estratégia para atender à demanda de mercado das indústrias bélicas.

Com o advento da guerra fria, o fenômeno do desenvolvimento acelerado da indústria e a expansão do domínio norte-americano no mundo, motivaram métodos e estratégias visando a aumentar sua hegemonia e a conquista de novos mercados. Este cenário de disputas e concorrência, aliado ao avanço expressivo da tecnologia e da produtividade das organizações, passou a determinar um novo comportamento competitivo, cujos métodos e gestão, baseiam-se em processos de produção “enxutos” e filosofias de qualidade total.

Di Pietro (2005, p.458) afirma que:

[...] no Brasil, a terceirização foi introduzida pelas multinacionais automobilísticas, nas décadas de 50 e 60, mas o processo ganhou expressão mais adiante, nas décadas de 70 e 80, com a edição de normas que autorizavam contratação de mão-de-obra por intermédio de terceiros no setor privado, tais como a Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974, que regula o chamado trabalho temporário e a Lei nº 7.102, de junho de 1983, que trata da vigilância patrimonial.

Contudo, a recessão possibilitou que as empresas brasileiras repensassem sua atuação no mercado, cada vez mais restrito com a diminuição de oportunidades comerciais. Ao mesmo tempo, a terceirização demonstrava um “outro

lado da moeda”, com ambiente propício ao fomento de abertura de novas empresas, com oportunidades de oferta de mão-de-obra.

Segundo Giosa (1993, p.65):

A empresa, terceirizando seus serviços, organiza-se, revisando sua “saúde” interna (mudanças estruturais, culturais e sistêmicas), o que lhe garante resultados e motiva seu corpo funcional. Com a terceirização, a empresa volta-se para sua atividade principal otimizando e desenvolvendo recursos, podendo atingir metas e treinar talentos humanos, sendo mais negócio. A empresa volta-se para a sua missão básica, não se preocupando, operacionalmente, com as atividades secundárias, podendo se tornar mais competitiva e ágil na consecução de suas funções.

Para a Polícia Militar, que tem como missão principal a atividade de segurança da população, a terceirização é a melhor opção, pois, diante da diversidade de veículos existentes atualmente, proporciona a possibilidade de escolha de oficinas especializadas sem a necessidade de investimentos em equipamentos.

A definição dada por Giosa (1993, p.14) a terceirização é:

É a tendência de transferir para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa, [...]. É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares, [...]. É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelecem uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua, [...].

Já Pagnoncelli (1993, p.43) a define como “um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros “

Queiroz (1992, p.35) define a terceirização como “uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros, das atividades acessórias de apoio ao escopo das empresas, que é sua atividade-fim, permitindo a esta concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final, [...].”

Nas definições de autores diferentes, percebe-se coerência de pensamentos quando direcionam o objetivo da terceirização como um fator que se agrega aos demais, com fulcro na meta da eficiência em melhores resultados, o que

constitui um facilitador para que o contratante concentre seus recursos nas atividades finalísticas da organização.

Resumindo, pode-se afirmar que terceirização é um processo de gestão, pelo qual se transferem para empresas externas (terceiros) as atividades que, embora necessárias ao bom funcionamento da empresa (atividade-meio), não são o seu objetivo principal (atividade-fim).

2.2.2 Vantagens da Terceirização

Com a implantação das técnicas administrativas de terceirização, as empresas buscam maior competitividade de mercado. Por uma contratação de mão-de-obra qualificada, soma ao tomador de serviços as qualidades técnicas do prestador do serviço e simplifica a estrutura empresarial.

Neste cenário de mudanças e de desafios, as empresas optam pela terceirização como forma de uma gestão alternativa de planejar os custos e benefícios, de repensar métodos de produção, suas estruturas e a mudança de foco: agora o cliente é o alvo principal da organização.

Giosa considera a aplicação da terceirização como um “instrumento inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, o desempenho das organizações”. (GIOSA, 1993, p.66-67)

Com a terceirização, as organizações podem realocar os recursos disponíveis (materiais, humanos e outros), e direcioná-los para setores estratégicos daqueles que terceirizam; na redução de custos, na medida em que se elimina a ociosidade, espaços físicos com armazenamento de materiais como: almoxarifados, dependências administrativas, despesas operacionais com telefonia, transporte, reprografia, energia, água, e na redução em reparos em equipamentos e máquinas.

As principais vantagens que uma empresa tem com a terceirização de seus serviços são “a especialização da empresa contratada, a possibilidade de a empresa tomadora do serviço concentrar-se na execução de suas atividades-fim, a diminuição dos encargos trabalhistas e previdenciários, com a conseqüente redução do preço do produto ou serviço, a simplificação da estrutura empresarial”. (DI PIETRO, 1999, p.146)

A terceirização abrange os setores comuns de uma empresa, podendo propiciar uma reestruturação na área financeira, cultural e trabalhista, com uma gestão orientada em fortalecer a área de produção, com diminuição de custos, aumentando a margem de lucro, com a possibilidade de transferência de certos custos para terceiros.

A terceirização apresenta os seguintes ganhos empresariais: (QUEIROZ, 1992, p.35-73)

[...] os fornecedores são especializados; há uma administração da qualidade dos serviços prestados; a estrutura básica é leve e ágil; existe uma reutilização produtiva dos espaços na empresa; os investimentos podem ser direcionados para a atividade-fim; a supervisão se concentra na qualidade do seu produto; os resultados são competitivos.

2.2.3 Riscos a serem Administrados para a Terceirização

A terceirização exige uma relação dependente de interesses comuns em otimizar os resultados almejados. A formalização dessa parceria é sedimentada juridicamente para que as unidades trabalhem para a obtenção de um objetivo comum, pois o fracasso de uma, ocasiona em mesmo grau a parceira.

As partes devem cumprir tão-somente as obrigações contratuais, não podendo extrapolar suas esferas acordadas, sendo que a verdadeira parceria pressupõe uma perfeita interação e integração entre o contratante e o contratado, não podendo existir uma relação de serventia na execução dos serviços, devendo ocorrer um respeito às normas vigentes, com uma relação profissional e cortês.

Di Pietro afirma que “numa terceirização tradicional, o preço é decisivo para a transferência, em decorrência disso, podem ocorrer distorções”, dentre as quais: (DI PIETRO, 2002, p.174)

[...] comportamentos simulados para preservar interesses individuais; utilização de mão-de-obra não especializada, gerando resultados técnicos insatisfatórios e inexpressivos; exploração econômica da mão-de-obra, estimulando a desmotivação; baixa produtividade; alta rotatividade e reclamações trabalhistas; descumprimento de obrigações trabalhistas como fonte de renda; taxa de administração incompatível com os custos operacionais, salários pagos e encargos sociais; interferências da contratante na administração da atividade terceirizada para obter um mínimo de qualidade.

É comum que os conflitos entre contratante e contratada ocasionem transtornos na execução e produção final dos serviços, com a queda da

produtividade e baixa na qualidade dos serviços pela contratada, gerando um ambiente de insegurança e incerteza na continuidade da execução dos serviços.

O enfraquecimento do relacionamento entre funcionários efetivos e contratados pode provocar um processo de radicalização que afeta a produção do trabalho e as relações sociais entre as organizações.

O relacionamento interpessoal pode não se apresentar o tempo todo amigável, em que em um extremo há um segmento com maiores garantias de estabilidade de emprego, de vantagens sociais e salários elevados e no outro extremo, tem-se um segmento formado por maior número de trabalhadores, sujeitos a relações de trabalho mais precárias, com direitos sociais reduzidos e salários menores.

Os problemas relacionados à terceirização podem ter origem, inicialmente, na forma de implantação. Programas implantados sem critérios, sem levar em conta o paradigma do planejamento de longo prazo – planejamento estratégico; sem considerar as pressões do ambiente interno; o desconhecimento sobre o assunto; o conservadorismo; a dificuldade de se encontrar parceiros capazes de atender determinados processos com qualidade e resultados exigidos; os riscos do contratante assumir a coordenação da atividade terceirizada, com conseqüente perda do poder de execução; a ausência de parâmetros de custos internos para contratar com os custos dos serviços; o custo de demissão, quando for o caso, e o desconhecimento de legislação trabalhista, todos estes aspectos acabam tornando-se uma armadilha para o contratante ou para o contratado.

Pagnoncelli identifica armadilhas que devem ser evitadas na terceirização e relata que: (PAGNONCELLI, 1993, p. 49)

[...] a redução de custos não deve ser a finalidade principal da terceirização, de modo que as empresas que implantam a terceirização com o objetivo apenas da redução dos custos, estarão equivocadas e correndo um sério risco de desarticular suas estruturas.

O projeto de terceirização trará redução de custos pela eficiência e pela melhoria de qualidade e produtividade, em focalizar naquilo que as empresas sabem fazer de melhor.

Contudo, antes de terceirizar é preciso examinar dois aspectos fundamentais: quais fatores podem comprometer a terceirização e quais áreas devem ser terceirizadas.

Dentre os fatores que podem comprometer a terceirização está um possível aumento de risco a ser administrado, o erro na escolha da avaliação do prestador de serviços, erros no planejamento e desigualdade de cultura empresarial entre os parceiros.

A seleção de áreas a serem terceirizadas exigirá muito cuidado da empresa tomadora de serviços. Alguns aspectos principais devem ser levados em conta nesse processo:

- a. verificar o risco de perda de qualidade, produtividade ou eficácia;
- b. avaliar os riscos de perda de segredos industriais e no caso, militares;
- c. compreender com exatidão a importância do setor ou atividade a ser terceirizada, em função da atividade-fim da organização.

Romanoschi diz que “é preciso cuidado para não se deixar levar apenas pelo impulso e pela pressão exercida por uma tendência geral”. De fato, os resultados de uma terceirização bem planejada são bastante benéficos, contudo, é preciso sempre levar em conta as características de cada empresa na escolha do que deve ser terceirizado. (ROMANOSCHI, 1994, p.36, 71-72)

Finalizando, quando se deseja terceirizar um serviço, deve-se perguntar “o por quê?”. Uma vez avaliadas as áreas ou atividades a serem terceirizadas, analisa-se o setor: seus custos, seus pontos fracos e pontos fortes e como reaproveitar o pessoal envolvido no setor.

2.2.4 A Terceirização na Administração Pública

O novo conceito de parceria e troca de experiências trouxe uma nova visão de gestão empresarial, uma forma ideal de contratação de bens e serviços e uma maneira adequada de controlar e gerenciar essa transformação radical no meio econômico.

Com a Administração Pública não é diferente, já que ela também deve se preparar para enfrentar a modernidade e dar respostas cada vez mais rápidas a uma

sociedade com crescentes níveis de exigências, o que positivamente vem ocorrendo.

A Constituição Federal de 1988 proporcionou maior intensidade na terceirização dos Órgãos da Administração Pública. Nas três esferas de governo, o setor público é pressionado pela escassez de recursos e por uma demanda social cada vez maior; vendo-se também forçado a adotar soluções capazes de otimizar os gastos com a atividade meio.

O Decreto-lei nº 200/67, de 25 de fevereiro de 1967, é o marco da terceirização na Administração Pública, posto que o § 7º do seu artigo 10, recomendava a terceirização, nos seguintes termos:

Capítulo III - Da descentralização

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 7º. Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material das tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

A terceirização de serviços realizados pelo Estado pode ser definida como um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, sob um regime de Direito Administrativo, ficando o Estado concentrado apenas nas atividades próprias e de império, que são indelegáveis.

Tal afirmação fundamenta-se, também, na legislação que disciplina a contratação de obras, bens e serviços. Assim, se a lei regulamenta como contratar terceiros para, em nome do Estado executar certas atividades, permitiu, em outras palavras, ao Estado valer-se de uma terceirização.

No entanto, o processo de contratação dos serviços é distinto daquele visto na iniciativa privada, pois o Estado tem prerrogativas visando ao interesse público; há uma legislação específica para contratações, bem como, devem ser observadas regras específicas pertinentes aos servidores e aos agentes públicos.

Assim, quando a Administração Pública contrata terceiros, deve observar o devido procedimento licitatório, os ditames da Lei Orgânica, quando for município,

a natureza do serviço, e tantas outras exigências para cada caso, que não são previstas para a iniciativa privada.

Uma das vantagens de contar com terceiros executando serviços junto ao Poder Público é a possibilidade de se exigir tudo o que for pactuado, aplicando as sanções pré-estabelecidas, sempre que houver descumprimento do contrato. Dessa forma, é fundamental que o contrato de prestação de serviços contenha cláusulas que permitam o controle e a fiscalização relativos à qualidade, preço, prazo e inovações tecnológicas.

2.2.5 A Terceirização da Manutenção de Viaturas na Polícia Militar

A terceirização já é uma realidade na Polícia Militar, posto que há anos tem sido praticada no Estado do Paraná pelos órgãos que compõem o Poder Executivo Estadual, por meio da modalidade de licitação denominada Pregão,

Diante da multiplicidade de variáveis que envolvem a estrutura da frota da Polícia Militar, em especial no que concerne à quantidade de viaturas, ao emprego em condições severas, à variedade de marcas e modelos existentes, bem como, a outros fatores como dotação orçamentária e legislação pertinente, a terceirização da manutenção de viaturas constitui atividade desafiadora, exigindo um esforço coordenado de diversos segmentos da Administração.

É preciso ter em mente que a terceirização da manutenção se sujeita às limitações impostas pelos princípios constitucionais norteadores da Administração Pública, dentre eles o da finalidade, moralidade, impessoalidade, razoabilidade, economicidade e eficiência, sem que seja possível atribuir a este último supremacia sobre os demais.

A terceirização, realizada apenas com o objetivo de reduzir os custos da manutenção, pode ser potencialmente lesiva à Administração, pois se tratando de serviço público, como é o caso dos realizados pela Polícia Militar, eficiência e eficácia não podem ser mensurados exclusivamente pela redução de custos. Justamente por se tratar de aspectos de interesse público que, por definição, conjuga os anseios de uma sociedade.

De qualquer forma, a terceirização é um dos instrumentos utilizados pela Polícia Militar na tentativa de implementação de uma administração mais gerencial, que se afaste da administração burocrática, em busca de inserir a Instituição em um quadro de modernidade adequado às suas necessidades.

O caminho para a eficiência na manutenção da frota de viaturas da Polícia Militar é delicado e apresenta questões a serem superadas, dentre eles: melhor escolha da empresa prestadora de serviços, erros no planejamento e desigualdade de cultura empresarial entre os parceiros.

Cabe aqui um parêntese para conceituar um termo importante: a “cultura de uma empresa”, designação que a Sociologia da Administração utiliza para designar os padrões de procedimentos, as políticas e filosofias de uma instituição. No caso em estudo, este é um particular de extrema relevância, pois se trata de um órgão público, cuja atividade-fim apresenta características absolutamente peculiares.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho, visando a atender aos objetivos específicos, foi realizado um conjunto de procedimentos, buscando para isso o detalhamento da pesquisa nas seguintes fases: Caracterização, Coleta de dados e a Sistematização e Análise, obedecendo sempre a um cronograma pré-estabelecido.

3.1 CARACTERIZAÇÃO

A pesquisa foi caracterizada como qualitativo/quantitativa e, com relação aos procedimentos técnicos utilizados, foi qualificada como documental/exploratória, pois envolveu a coleta de dados com a sistematização e análise dos resultados obtidos no diagnóstico do Sistema de Manutenção de Veículos vigente no Estado do Paraná.

Ainda, foi mensurado o sistema na concepção do seu gestor (DETO), das Organizações Policiais Militares e dos Prestadores de Serviços contratados, propondo ao final, sugestões para a atualização e melhoria da operacionalização do Sistema implantado no Estado do Paraná.

3.2 COLETA DE DADOS

A concepção deste trabalho consistiu na análise documental dos Processos Licitatórios, passando pela verificação das etapas do gerenciamento informatizado do atual Sistema de Manutenção de Veículos, finalizando esta primeira etapa, com a pesquisa nos relatórios do Sistema Centralizado de Manutenção, identificando a quantidade, prazos e custos dos serviços executados nos veículos da Polícia Militar.

Foram realizadas também duas pesquisas de campo, sendo aplicados questionários com perguntas fechadas e uma pergunta aberta em cada um, voltadas aos trinta e seis oficiais responsáveis pela logística das Organizações Policiais Militares da Capital e Interior do Estado e, também junto às vinte e seis empresas contratadas, visando a uma análise geral do Sistema por ambos os públicos.

3.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE

A sistematização e análise dos resultados com a documentação foram expostas de forma explicativa para se ter a noção exata do mecanismo de funcionamento do SMV, desde a abertura da solicitação do serviço, passando pelo trâmite administrativo e operacional e, finalizando, com o pagamento pelos serviços prestados.

O procedimento em questão foi direcionado a dar uma visão sobre a caracterização do ambiente relacionado à análise do sistema vigente de manutenção de frota, a fim de clarificar os problemas que traz para a Instituição a falta de celeridade nos serviços e os valores praticados, decorrente de um volume excessivo de viaturas que apresentam problemas mecânicos, motivados por um emprego diário e contínuo.

Os dados coletados junto às Unidades da Polícia Militar da Capital e do Interior do Estado, bem como das empresas contratadas pelo Estado para prestação de serviços de manutenção de frota dos veículos do Poder Executivo Estadual, foram compilados, tabulados e demonstrados graficamente.

Finalmente, com base nos elementos da pesquisa, foram sugeridas adaptações, supressões e inserções nos procedimentos administrativos e operacionais na gestão do sistema, evitando erros, falhas ou mesmo práticas que signifiquem prejuízo à população, à Corporação e ao Estado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Conforme já mencionado, foram desenvolvidas duas pesquisas de campo baseadas na metodologia exploratória, com aplicação de questionários.

O primeiro questionário, com questões abertas e fechadas, composto de 10 (dez) perguntas, cuja cópia encontra-se no Apêndice A, foi entregue aos Oficiais de logística de todas as Unidades da Polícia Militar, acrescido dos Oficiais responsáveis pela logística dos Comandos Intermediários da Capital e do Interior do Estado, bem como da chefia do CSM/MB, setor responsável pela manutenção da frota da PMPR, totalizando trinta e seis oficiais.

Considerando a responsabilidade funcional dos Oficiais de Logística acima referidos, bem como sua condição de usuários dos serviços de manutenção de viaturas oferecidos pelas empresas contratadas para esse mister e, sob gestão administrativa do DETO, o objetivo desta pesquisa foi o de verificar o nível de satisfação desses Oficiais, portanto, trata-se de uma pesquisa basicamente qualitativa.

O segundo questionário, também com questões abertas e fechadas, composto de 08 (oito) perguntas, cuja cópia encontra-se no Apêndice B, foi aplicado aos responsáveis pelas empresas contratadas pelo Estado para manutenção de sua frota de veículos, atualmente num total de vinte e seis empresas, com o objetivo de verificar as condições em que ocorre a manutenção das viaturas, sob vários aspectos.

As pesquisas foram realizadas no mês de novembro do presente ano, por meio de envio dos questionários ao endereço eletrônico funcional dos Oficiais pesquisados e dos responsáveis pelas empresas contratadas, utilizando, para tanto, a rede da PMPR.

Pelo método hipotético dedutivo e sob os enfoques qualitativos e quantitativos foram analisados os dados obtidos, que são expostos por meio dos gráficos, e analisados e interpretados a seguir.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA – OFICIAIS DE LOGÍSTICA

O questionário elaborado foi enviado no período indicado a 36 (trinta e seis) Oficiais responsáveis pela atividade logística em suas respectivas unidades, havendo o retorno de 35 (trinta e cinco) devidamente respondidos, o que equivale a 97,2 % do universo estatístico em observação.

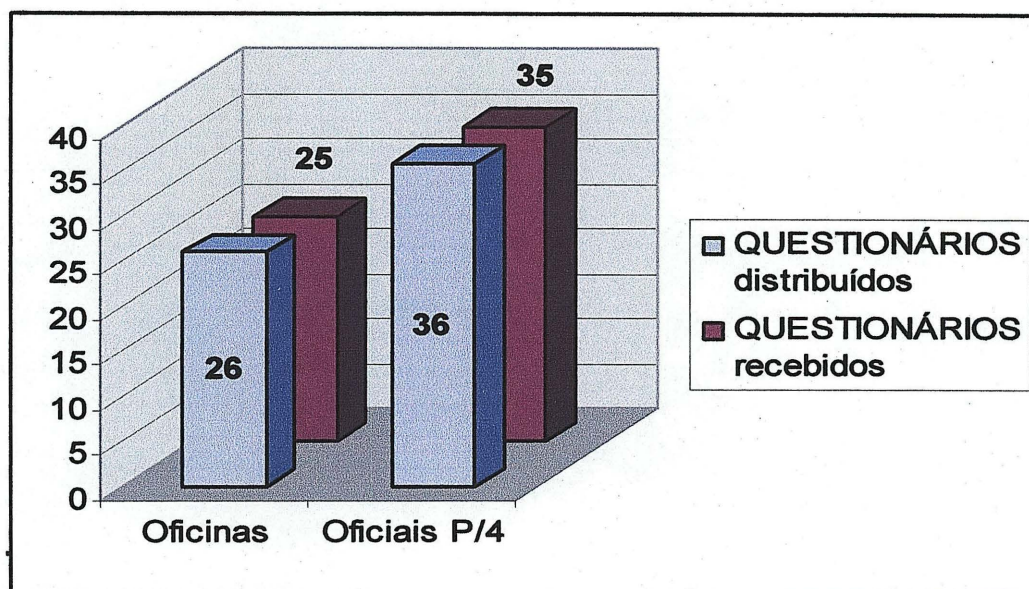


GRÁFICO 1: QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS, RECEBIDOS E OS PERCENTUAIS

Com essa amostra, apesar de ser um número pequeno de pessoas consultadas, todos os envolvidos com o assunto, oficiais P/4 e oficinas, foram consultados e tiveram boa disposição em colaborar com a pesquisa. Apenas um de cada grupo não respondeu ao questionário.

A seguir, são apresentadas as perguntas e os respectivos resultados obtidos:

Pergunta nº 1. Quanto ao tempo em que uma viatura de sua unidade permanece baixada na empresa contratada para efetuar pequenos reparos (ex.: alinhamento e balanceamento, troca de pastilhas de freios, limpeza de bico injetor, etc.), você considera que é:

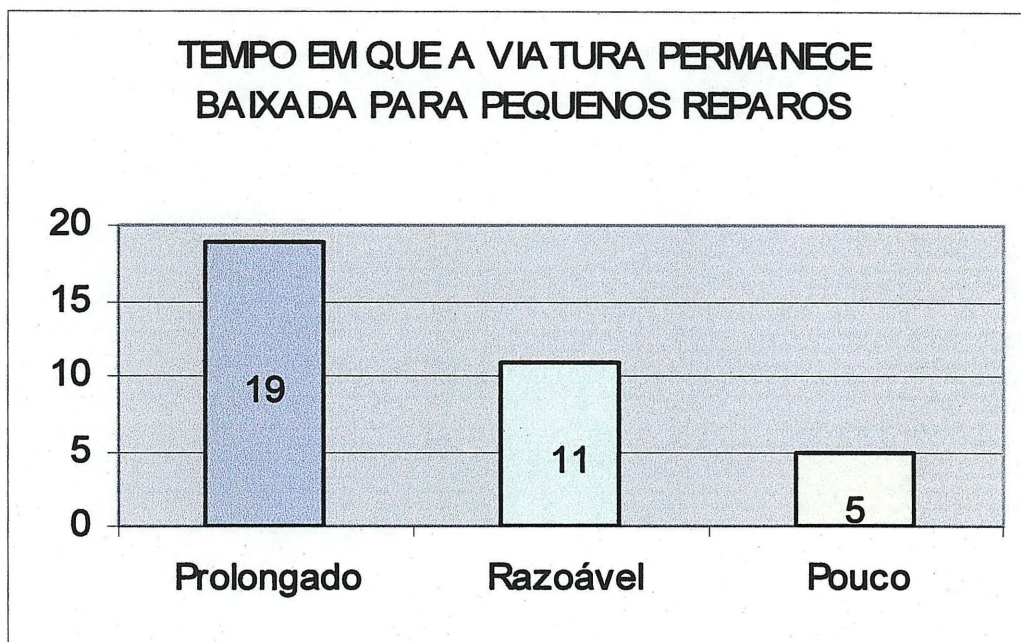


GRÁFICO 2: TEMPO DE BAIXA DA VIATURA PARA PEQUENOS REPAROS

Observou-se na resposta da primeira pergunta acima que a maioria dos Oficiais de Logística das unidades da Capital e do Interior do Estado apontou como prolongado o tempo de permanência da viatura baixada na oficina para execução de pequenos reparos. Foi sugerido considerar que prolongado é o tempo superior a 4 (quatro) dias, razoável é o tempo entre 2 (dois) a 4 (quatro) dias e pouco tempo é o período inferior a 2 (dois) dias.

Já por essa primeira análise vislumbra-se falha em algum estágio dos procedimentos que envolvem o Sistema de Manutenção de Veículos.

Pergunta nº 2. Quanto ao tempo em que uma viatura de sua Unidade permanece baixada na empresa contratada para efetuar reparos de média monta (ex.: serviços de suspensão, câmbio, motor, etc.), você considera que é:

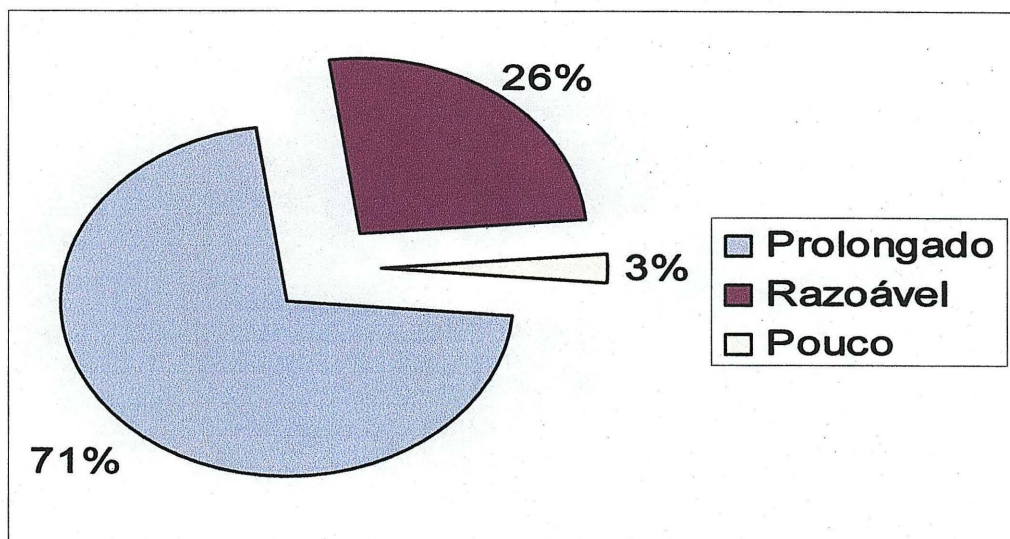


GRÁFICO 3: TEMPO DE BAIXA DA VIATURA PARA REPAROS DE MÉDIA MONTA

Na resposta a esta segunda pergunta também a maioria dos Oficiais questionados afirmou que é prolongado o tempo de permanência da viatura baixada na oficina. Foi sugerido aos Oficiais em questão considerar que prolongado é o tempo superior a 6 (seis) dias, razoável é o tempo entre 3 (três) a 6 (seis) dias e pouco tempo é o período inferior a 3 (três) dias.

Pergunta nº 3. Quanto à qualidade dos reparos de manutenção executados pela empresa contratada, você considera que:

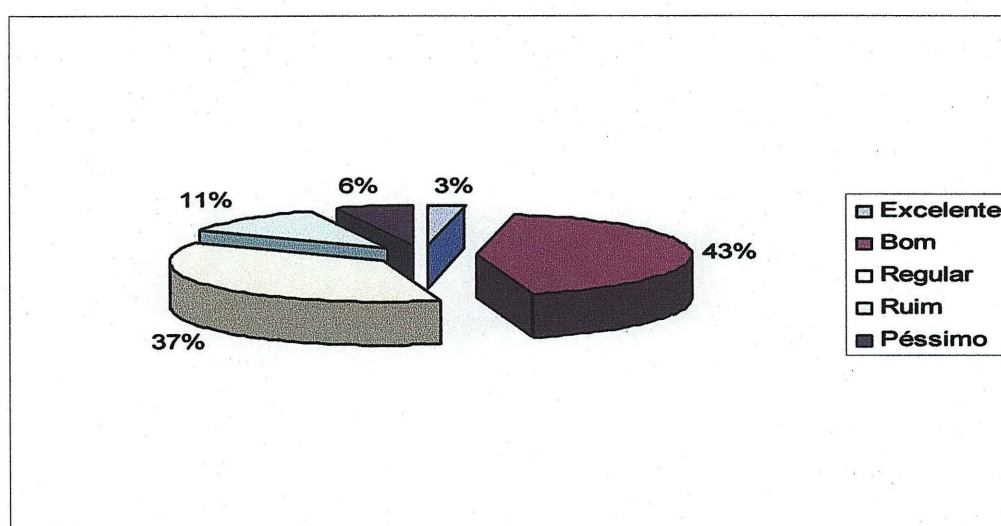


GRÁFICO 4: QUALIDADE DOS REPAROS DE MANUTENÇÃO

A maioria dos entrevistados respondeu que é boa (43%), ficando muito próxima de regular (37%), o que denota que no quesito qualidade dos serviços executados os Oficiais de Logística estão aparentemente satisfeitos.

É importante ressaltar que esta afirmativa retrata a opinião dos oficiais administradores do parque de viaturas das unidades pesquisadas, em que por certo uma melhor aferição quanto à qualidade dos serviços executados poderia ser alcançada com os motoristas das viaturas os quais no dia-a-dia conseguem mensurar melhor este quesito.

Pergunta nº 4. Quanto à estrutura física da empresa contratada para a manutenção, você considera que:

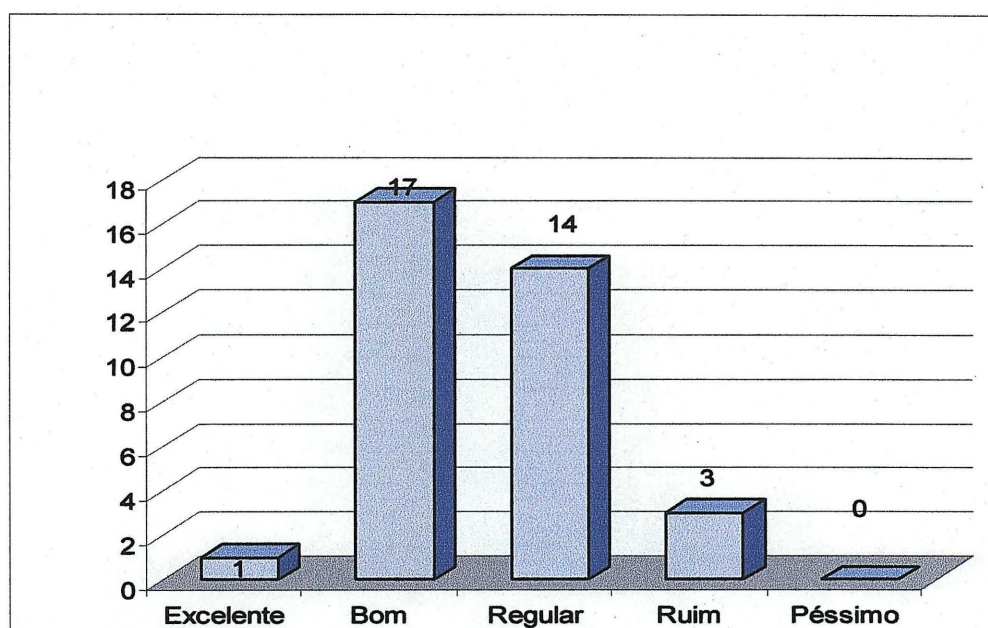


GRÁFICO 5: ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA

Referente à pergunta acima sobre a estrutura física da empresa contratada para a manutenção da frota do Estado, também as respostas ficaram entre os conceitos bom e regular, demonstrando que na sua maioria as empresas atendem à demanda da manutenção da frota da PMPR, obedecendo assim à previsão que consta no edital licitatório. Deve ser ressaltado ainda que a indicação regular da estrutura física das oficinas recai sobre a limitação do pátio de

estacionamento de muitas oficinas que não conseguem atender à demanda dos serviços.

Pergunta 5. Você necessita recorrer ao apoio da comunidade local visando à manutenção das viaturas de sua Unidade?

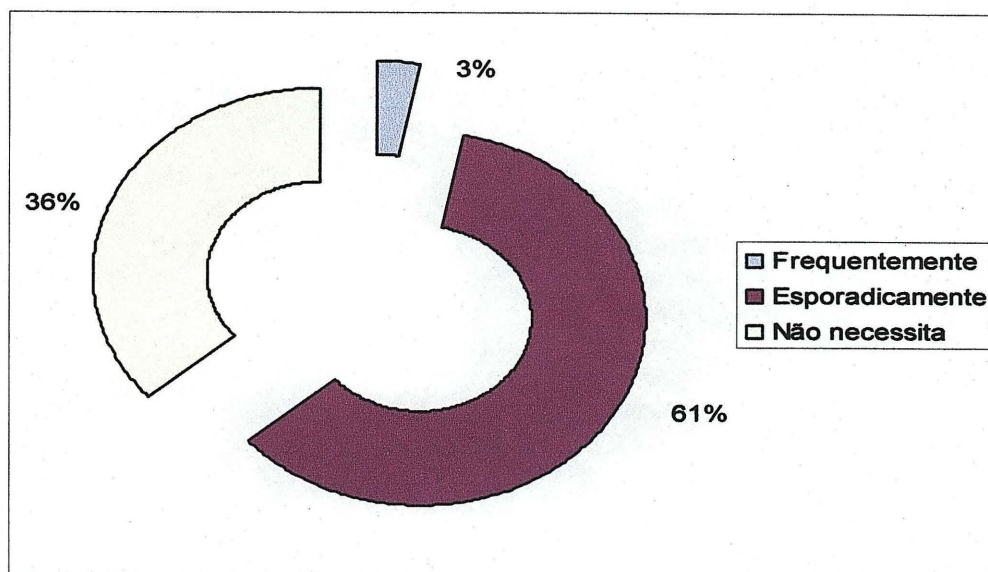


GRÁFICO 6: APOIO DA COMUNIDADE PARA MANUTENÇÃO

A grande maioria respondeu, conforme demonstra o Gráfico 6, que esporadicamente necessita do apoio da comunidade local (conselhos comunitários de segurança, comércio, prefeituras e, outros), levando a crer que, embora os recursos financeiros sejam expressivos, ainda são insuficientes para atender à demanda.

O apoio da comunidade se faz mais presente junto às unidades policiais militares do interior do Estado, devido à maior proximidade existente entre a Polícia Militar e as organizações interessadas em prestar auxílio no enfrentamento aos eventuais problemas decorrentes da insuficiência de recursos financeiros disponibilizados para atender à manutenção da frota local.

Convém salientar a proibição existente na aplicação de fato deste procedimento, pois é dever do Estado custear a manutenção da sua frota e, em assim procedendo, o sistema não seria acionado e alimentado, produzindo como consequência informações inverídicas quanto aos serviços executados e os valores despendidos.

Pergunta nº 6. Considerações sobre a atual sistemática de manutenção da frota:

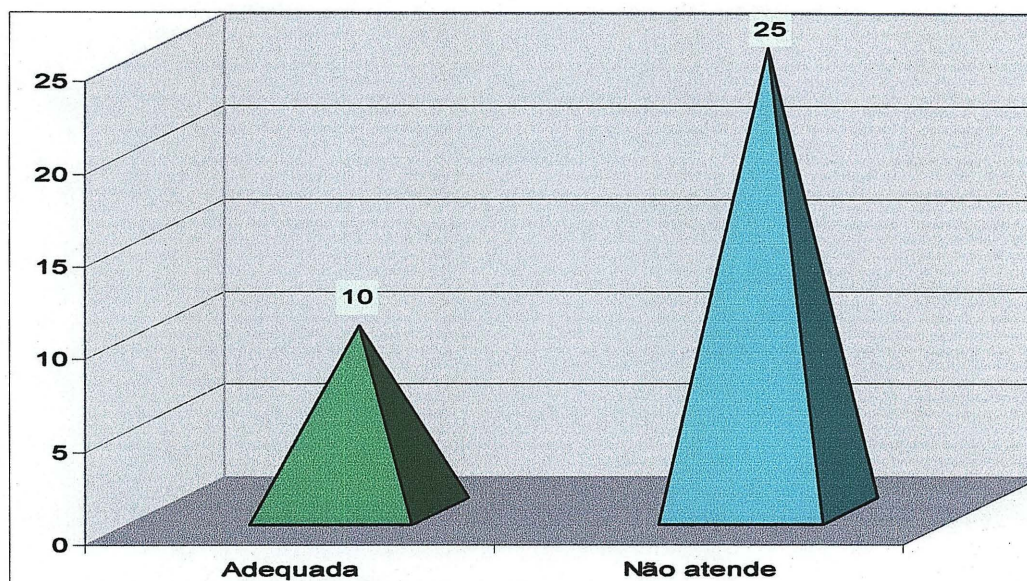


GRÁFICO 7: ATUAL SISTEMA DE MANUTENÇÃO

A grande maioria dos investigados considera que o atual sistema de manutenção não atende às necessidades da PMPR devido aos diversos níveis estabelecidos para a aprovação do orçamento e conseqüente autorização dos serviços que serão realizados pela empresa contratada.

Atualmente o Oficial da Unidade Policial (1º nível) atua dentro do sistema apenas como um requisitante dos serviços necessários de manutenção para atender a sua frota de veículos, pois as deliberações para a realização do orçamento e posterior autorização dos serviços recaem sobre o Oficial responsável pela logística dos Comandos Intermediários da Corporação (2º nível), os quais se encontram distantes do problema e em alguns momentos ausentes, acarretando demora na liberação desses serviços o que ocasiona atraso no retorno do veículo para a atividade policial.

Pergunta nº 7. Você mantém ativado em sua Unidade Seção de Motomecanização (oficina)?

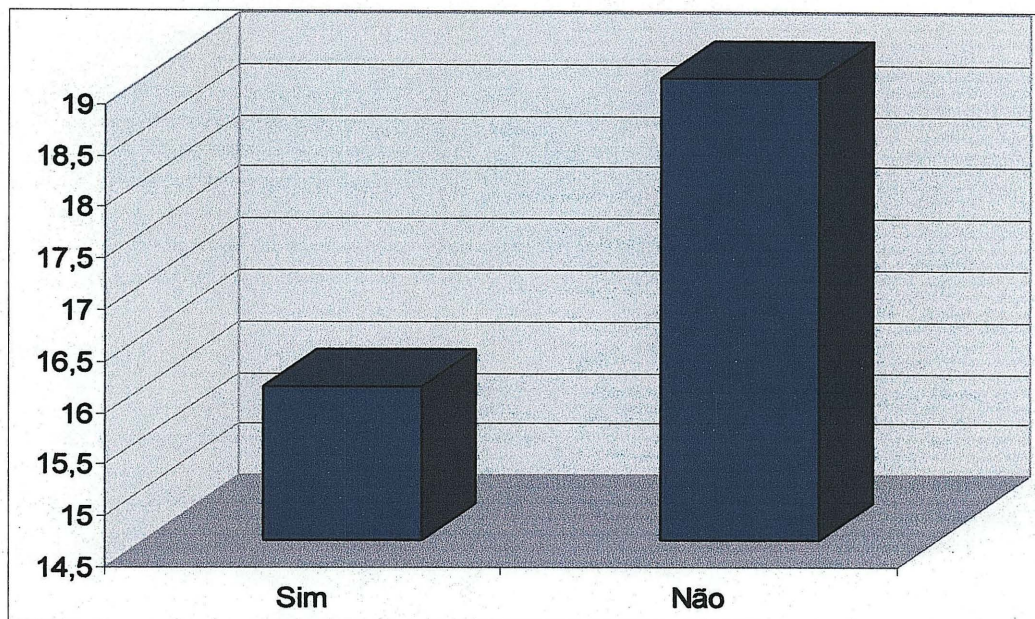


GRÁFICO 8: SEÇÃO DE MOTOMECANIZAÇÃO

As respostas apresentadas frente à pergunta acima demonstram, de forma subliminar, que confiam no sistema ou acreditam que algo será feito para minimizar os problemas das deficiências, pois, conforme se vê no Gráfico 8, a maioria respondeu que não mantém ativado o sistema de manutenção em oficina da própria Unidade.

Pergunta nº 8. Os recursos financeiros disponibilizados pela PMPR para a manutenção das viaturas da sua Unidade é:

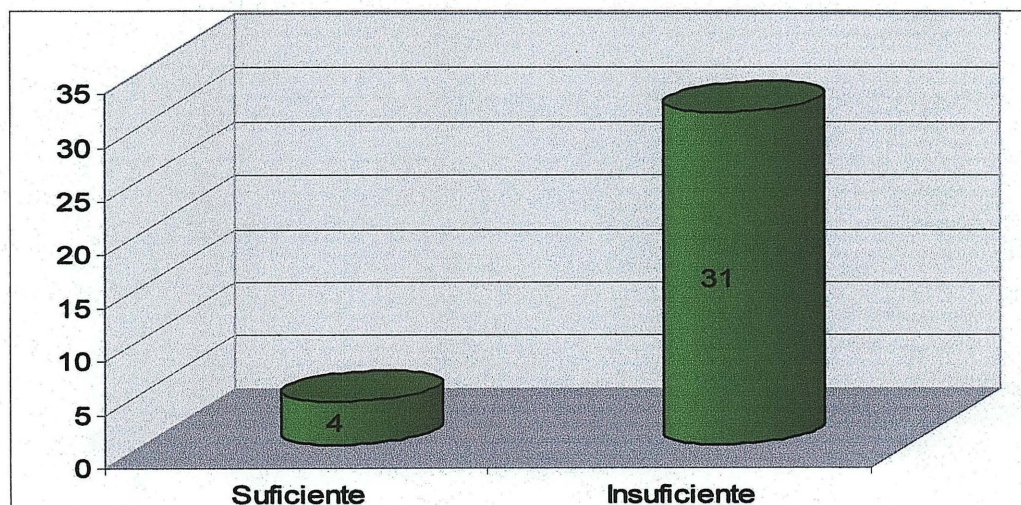


GRÁFICO 9: RECURSOS FINANCEIROS DISPONIBILIZADOS

Confirmadas as respostas tabuladas no Gráfico 6, em que procuram apoio da comunidade para a manutenção dos veículos sob sua responsabilidade, no Gráfico 9 observa-se que aproximadamente 88% responderam que os recursos financeiros disponibilizados são insuficientes para atender à demanda crescente de serviços.

Este fato é perfeitamente comprovado devido ao sucateamento natural da frota existente pelo diuturno período de aplicação, em que os estudos realizados demonstram que a renovação anual da frota proporcionaria uma redução considerável dos valores gastos na manutenção.

Pergunta nº 9. Quanto aos valores cobrados (serviço e peças) pelas empresas contratadas para a manutenção da frota, você considera que:

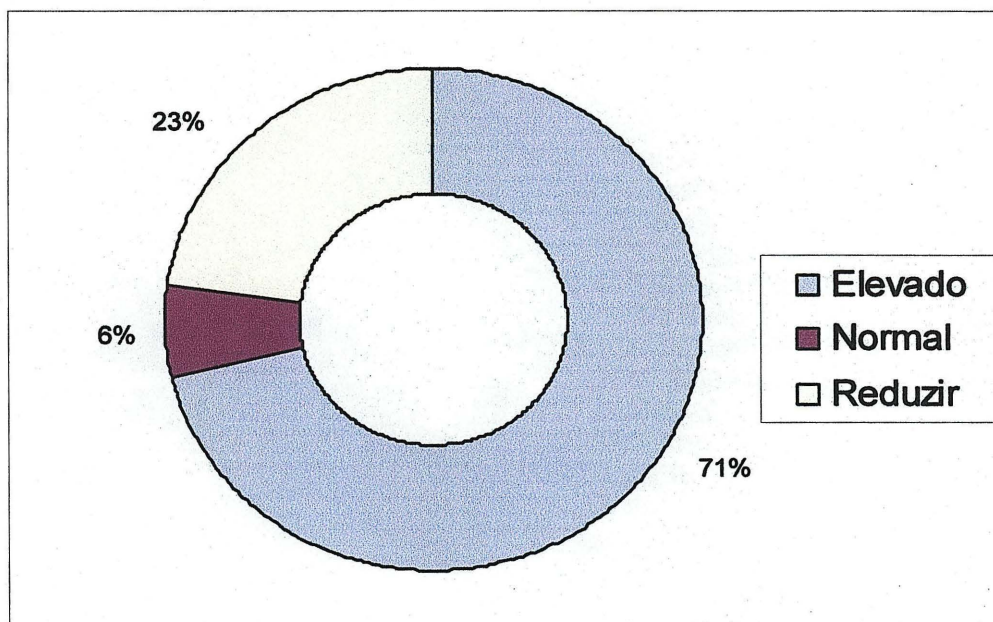


GRÁFICO 10: VALORES COBRADOS PELAS EMPRESAS

Relativo aos valores cobrados pelas empresas para os serviços e peças, houve manifestação de 71% dos entrevistados que considerou elevado. Isso conduz à reflexão de que o sistema é bom, porém necessita ser revisto em alguns aspectos.

Foi elaborada também uma pergunta aberta (nº 10) a todos os oficiais P/4: "Quais sugestões você aponta para melhorar o atual sistema de manutenção de

viaturas da PMPR? *(se estiver satisfeito com o sistema atual, deixar em branco)*", obtendo-se como resposta, em síntese, o seguinte:

- a. necessidade de os Oficiais de Logística das unidades da PMPR, e seus auxiliares, terem mais informações sobre o Sistema e seu funcionamento, bem como, conhecimento técnico por meio de cursos de capacitação;
- b. pequenos reparos e serviços (troca de óleo, lâmpadas, etc), deveriam ser realizados na oficina da própria unidade;
- c. gestão pelas unidades da PMPR dos recursos financeiros, orçamentos, aprovação e controle dos serviços realizados;
- d. empresa contratada, credenciar na área da OPM, prestadores de serviços de conserto de pneus no período de 24h.
- e. credenciamento de oficinas para manutenção dentro da circunscrição das Companhias pertencentes às unidades da PMPR, facilitando o controle e a celeridade dos serviços;
- f. intensificar a fiscalização das empresas contratadas referente à qualidade dos serviços executados e outras cláusulas previstas no contrato, imputando sanções nos casos de irregularidades constatadas;
- g. divulgar, de forma mais eficaz, o teor dos contratos celebrados e, também, das tabelas que regulam os valores de peças e mão-de-obra que devem ser praticadas pelas empresas;
- h. agilidade no fechamento das notas fiscais junto ao Sistema, pela empresa contratada, cujo procedimento enquanto estiver em aberto, impede a abertura de nova solicitação de serviço para a mesma viatura;
- i. estabelecer valores máximos de descontos de peças e mão-de-obra no edital licitatório, evitando a proposta pelas empresas participantes de descontos excessivos com prejuízos futuros na qualidade dos serviços;
- j. incrementar as opções de relatórios disponibilizados pelo Sistema;

- k. Incluir dispositivo de alerta dentro do aplicativo WEB, acusando orçamento realizado e/ou na fase de aprovação, inserindo ainda, filtros no sistema para visualizar as ordens de serviços abertas pelo usuário.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA – EMPRESAS CONTRATADAS

Considerando que as empresas contratadas são as responsáveis pela manutenção preventiva, reparativa e corretiva da frota de veículos do Estado do Paraná, absorvendo, portanto, parte das variáveis da sistemática que envolve a manutenção de veículos, o objetivo desta pesquisa foi o de verificar as condições em que ocorre a manutenção quanto à execução dos reparos, sua estrutura física, tempo de baixa das viaturas, e opinião sobre o Sistema.

O questionário elaborado foi enviado no período indicado, a 26 (vinte e seis) empresas contratadas, havendo o retorno de 25 (vinte e cinco) devidamente respondidos, o que equivale a 96,2% do universo estatístico em observação.

A seguir, são apresentadas as perguntas e analisados os respectivos resultados obtidos:

Pergunta nº 1. A execução da manutenção dos veículos da polícia militar para o qual foi contratado é realizada:

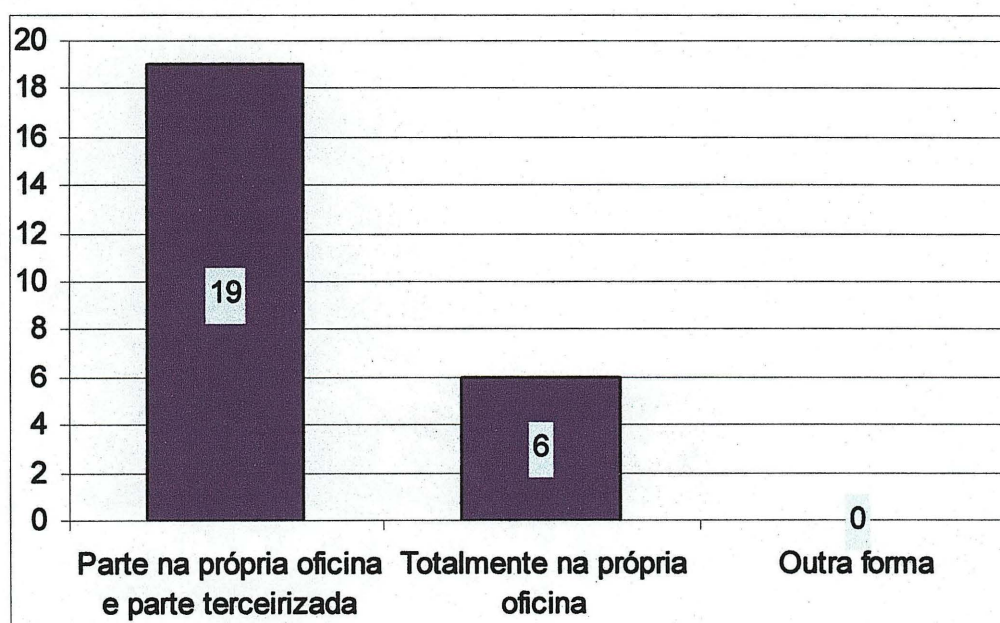


GRÁFICO 11: EXECUÇÃO DA MANUTENÇÃO DOS VEÍCULOS DA PMPR

Grande parte respondeu, conforme se vê no Gráfico 11, que os serviços são realizados na própria oficina e, na maioria dos casos, em oficinas subcontratadas.

Diante dessa assertiva, há que se questionar sobre a responsabilidade que tem a oficina credenciada se houver algum problema de manutenção, bem como sobre o acompanhamento, tanto da administração pública quanto da própria oficina no que diz respeito à veracidade da execução dos trabalhos e das peças empregadas.

Pergunta nº 2. A sua estrutura física (oficinas e pátio), equipamentos, ferramental e mão-de-obra especializada atendem à qualidade dos serviços executados?

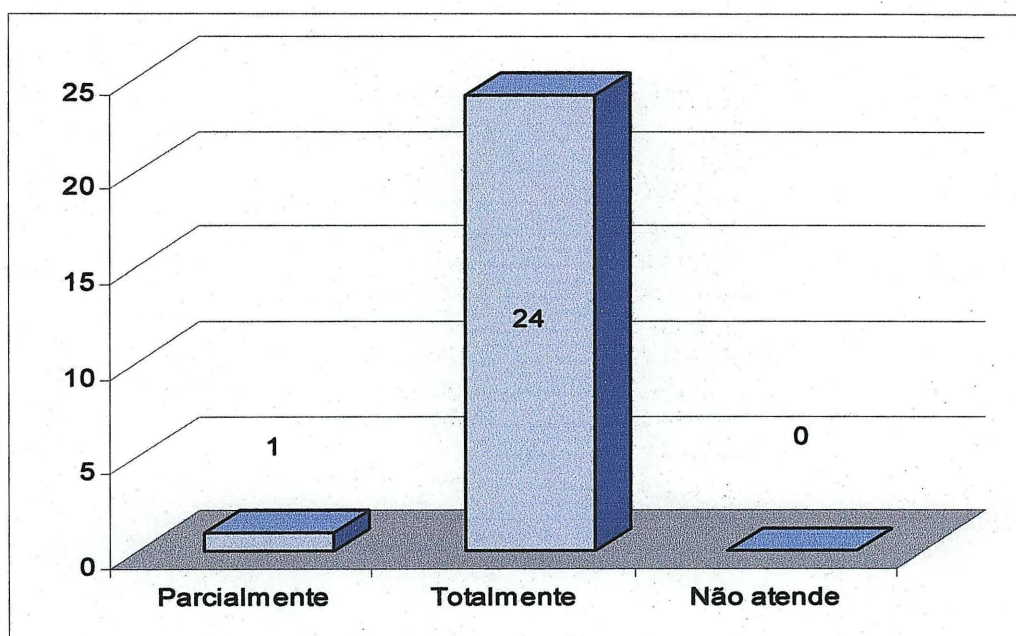


GRÁFICO 12: ESTRUTURA FÍSICA DAS OFICINAS

Quanto ao questionamento feito sobre a estrutura física, equipamentos, ferramental e mão-de-obra das oficinas, observa-se no Gráfico 12 que com exceção de uma oficina as demais responderam que atende totalmente a qualidade exigida.

Pergunta nº 3. Enumerar, em ordem crescente (de 1 a 9), os tipos de serviços de manutenção que a empresa mais executa nas viaturas da Polícia Militar, com a finalidade de se ter uma visão da demanda por tipo de serviço.

TABELA 1: TIPOS DE SERVIÇOS MAIS EXECUTADOS PELAS PRESTADORAS DE SERVIÇO

Oficina	Revisões	Injeção Eletrônica	Suspensão	Câmbio	Motor	Embreagem	Freio	Elétrica	Lataria e Pintura
Corujão	1	3	2	7	6	8	4	5	9
Fauat	7	3	2	6	8	4	1	5	9
Meicol	8	7	3	6	4	5	1	9	2
Morgan	1	3	7	2	6	8	4	5	9
Pavema	1	7	5	3	8	6	4	9	2
Ronalds	3	7	2	6	4	8	5	1	9
Foggiatto	3	7	2	6	4	8	5	1	9
Angai	1	3	7	8	2	6	5	9	4
Cipauto	7	3	2	8	6	4	5	9	1
Cometa	7	1	3	4	5	6	2	8	9
D.H.M	3	7	6	2	8	5	4	1	9
Goncales	7	3	8	2	6	1	4	9	5
Indy	3	7	8	6	4	2	5	9	1
M.D	7	3	1	8	6	2	5	4	9
Marjovan	3	7	6	8	2	1	4	5	9
Mecar	3	8	7	2	6	4	5	9	1
Metronorte	3	7	6	4	1	8	2	5	9
Montavel	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MiniFiat	7	3	8	6	5	2	4	1	9
Navegantes	3	7	8	2	4	6	5	1	9
Paraguacu	7	3	6	4	8	5	2	1	9
Paulista	3	7	8	6	2	1	9	4	5
Promotos	4	9	6	7	3	5	1	2	8
Sander	1	4	3	5	6	8	2	7	9
Vanimotores	X	X	X	X	X	X	X	X	X

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES COM BASE NA PESQUISA DE CAMPO, 2009

LEGENDA: (1) - Revisões (2) - Injeção Eletrônica (3) - Suspensão
 (4) - Câmbio (5) - Motor (6) - Embreagem
 (7) - Freio (8) - Elétrica (9) - Lataria e Pintura

Como pode ser observado na Tabela 1, a maior demanda de serviço indicado pelas empresas contratadas é para a realização de serviços básicos como elétrica e revisão periódica, seguido de serviços intermediários de freio, embreagem, injeção eletrônica e suspensão e, derradeiramente, os serviços mais complexos como caixa, motor e funilaria, nessa ordem. A ordem dos serviços indicados pelas empresas está diretamente relacionada à marca do veículo.

As empresas Montavel e Vanimotores, destacadas na Tabela 1, não apresentam a demanda por tipo de serviço devido à não entrega e à incorreção no preenchimento do questionário, respectivamente.

Pergunta nº 4. Quanto ao prazo de entrega dos serviços de manutenção da frota da Polícia Militar executados por sua empresa e previsto em contrato:

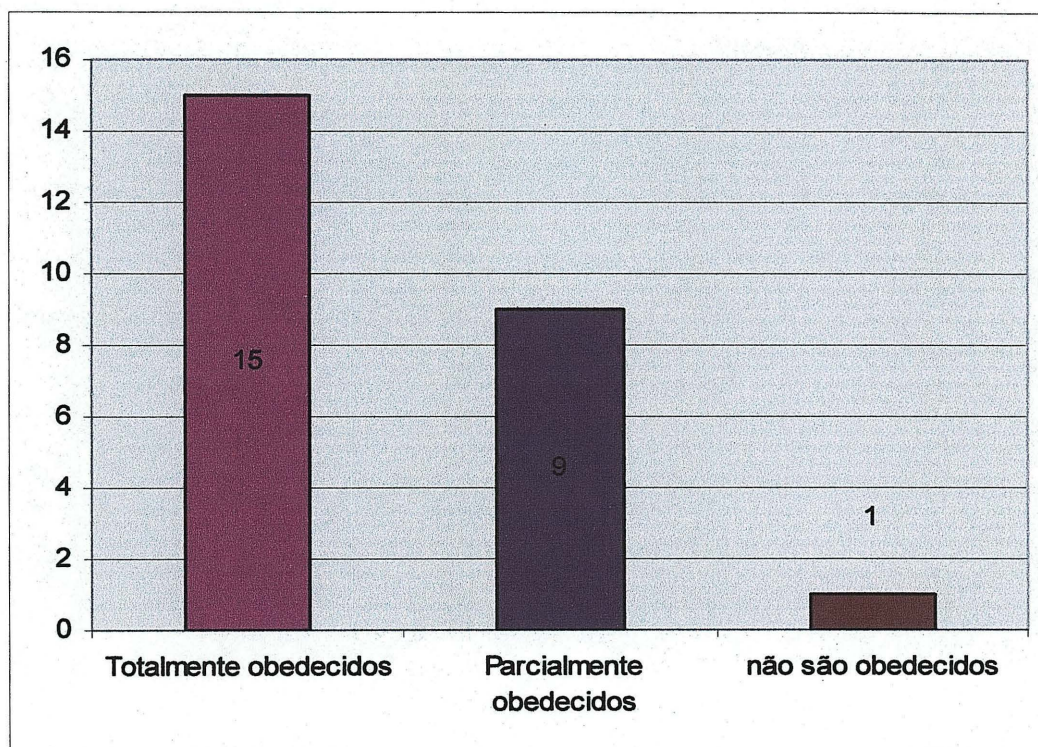


GRÁFICO 13: PRAZOS DE ENTREGA DOS SERVIÇOS

No que diz respeito aos prazos de entrega dos serviços, o Gráfico 13 demonstra que, apesar de a maioria ter respondido que é totalmente obedecida, uma boa parte (36%) respondeu que são parcialmente obedecidos.

Pergunta nº 5. Não sendo obedecido o prazo previsto em contrato para a realização dos serviços de manutenção da frota da Polícia Militar, informe o motivo:

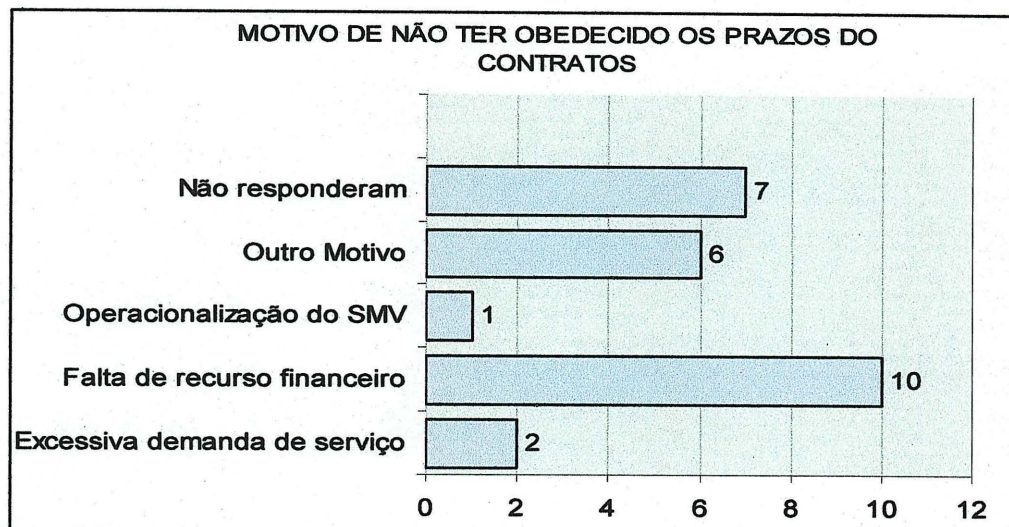


GRÁFICO 14: PRAZOS DE ENTREGA DOS SERVIÇOS

Claramente, observa-se no Gráfico 14 que a eventualidade apresentada pelas empresas para a não entrega dos veículos consertados dentro do prazo contratual decorre da falta de recurso financeiro suficiente para a realização dos serviços orçados, seguido de outros motivos apresentados dentre os quais destaca-se a falta de peças de reposição na empresa contratada bem como junto a seus fornecedores.

Pergunta nº 6. Considere o Sistema de Manutenção de Veículos (SMV), conforme concebido em sua operacionalização. Em sua opinião:

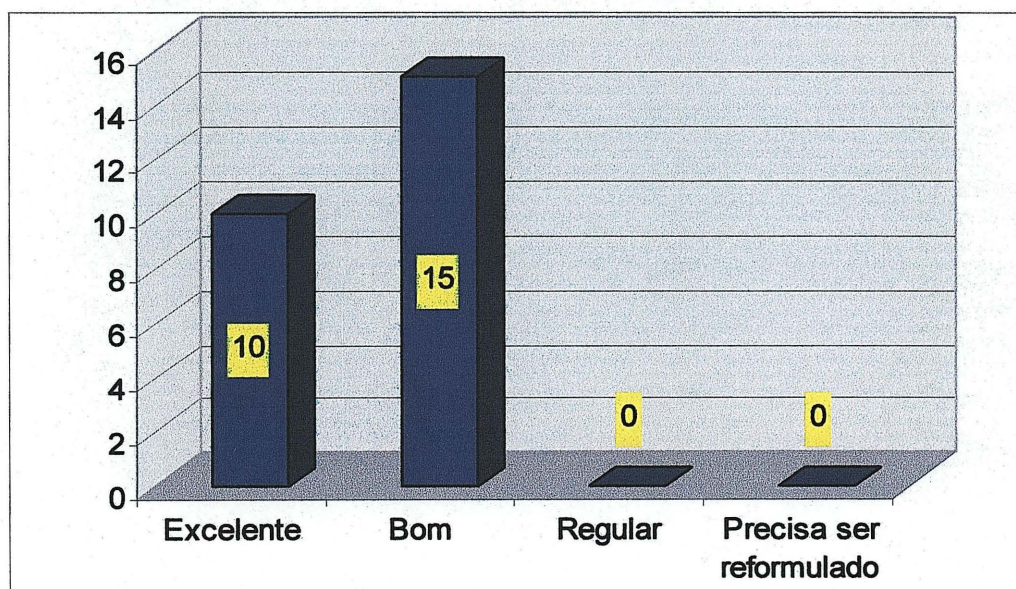


GRÁFICO 15: OPERACIONALIZAÇÃO DO SMV

O Gráfico 15 permite concluir que a maioria respondeu que a operacionalização do sistema é boa, seguido de outra parcela que considera excelente, sendo que nenhum dos questionados respondeu que é regular ou que precisa ser reformulado.

Isso significa que o SMV foi instituído para ser uma ferramenta de qualidade e eficaz, devendo apenas ser repensados alguns aspectos no que se refere à execução dos serviços e o tempo de permanência dos veículos nas oficinas.

Pergunta nº 7. A sua empresa considera que a gestão do Sistema de Manutenção de Veículos (SMV) proporciona serviços ágeis, de qualidade e com custos condizentes?

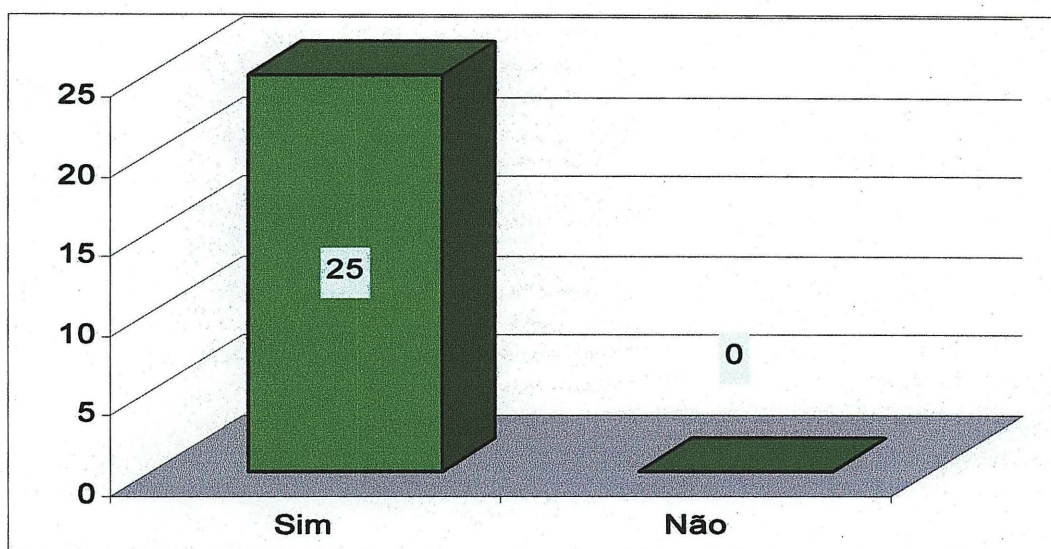


GRÁFICO 16: GESTÃO DO SMV E CUSTOS

Ao analisar o Gráfico 16, que apresenta as respostas sobre a gestão do SMV e os serviços com qualidade e custos condizentes, todos foram unânimes em responder de forma afirmativa, levando a crer, mais uma vez, que o Estado tomou a medida certa em relação à manutenção da sua frota.

Da mesma forma que foi procedida com os oficiais P/4, foi feita a pergunta nº 8 (aberta) às oficinas prestadoras de serviços à PMPR, sob o seguinte enfoque: "Quais sugestões você aponta para melhorar o atual Sistema de Manutenção de Veículos. (caso o sistema atual estiver perfeito, deixar em branco)", tendo como resposta, em resumo, que:

- a. estabelecer critério de agendamento de serviços por órgão, estipulando um prazo para realização da manutenção, obedecendo-se a critérios de

prioridade, facilitando assim, a preparação das oficinas para a execução dos serviços no tempo previsto;

- b. demora no pagamento dos serviços executados, acima do prazo previsto em contrato, devido a centralização do controle e liquidação das notas fiscais em poucas pessoas, não conseguindo fazer frente a uma demanda crescente;
- c. Colocar na gestão do sistema pessoas com conhecimento em mecânica de preferência da mesma região onde está localizado o veículo, evitando burocracia e excesso de tempo para resolução de eventuais problemas.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL

Na concepção do DETO, gestor do Sistema de Manutenção de Veículos, sustentado pela análise dos relatórios dos serviços executados pelas empresas contratadas e disponibilizado pelo aplicativo WEB, acrescentado pelos relatos dos operadores deste sistema (DETO, Usuários e Empresas), auferiram-se ao final os aspectos positivos e negativos de um sistema pioneiro e inédito desenvolvido especificamente para às necessidades e peculiaridades do Governo do Estado do Paraná.

4.3.1 Das Vantagens

Num primeiro momento é de fundamental importância que se caracterize de modo geral que os órgãos que atuavam como usuários e gestores de suas frotas não exerciam de forma satisfatória e segura o controle das despesas e dos serviços realizados em seus veículos.

Idealizado para permitir um adequado planejamento do Sistema de Manutenção da Frota do Governo do Estado do Paraná, na busca da criação de ferramentas capazes de mensurar as relações de custo benefício dos serviços de manutenção.

Da mesma forma e não menos importante, é razoável ressaltar a inexistência de um histórico veicular que permitisse a demonstração precisa dos custos, dos investimentos e da periodicidade com que se realizava a manutenção

preventiva e/ou corretiva específica de cada veículo e seus custos finais ao longo de um determinado período.

No entanto, como é cediço, o descontrole proporcionava gastos de manutenção aviltantes, valores absolutamente altos e impraticáveis em face da alta demanda e, ainda, sem qualquer garantia e segurança razoável dos serviços e peças ofertados.

Tanto essa afirmação é verdadeira que quando se explicitam os valores gastos ao longo de determinados exercícios financeiros, aliado ao número de veículos reparados e seu estado de conservação, torna-se evidente e razoável todas as alterações praticadas com a implantação do respectivo sistema, conforme se observa abaixo:

TABELA 2: Demonstrativo da Frota: Consertos e Gastos

ANO	TOTAL FROTA (veículos leves e médios)	TOTAL CONCERTOS	VALORES GASTOS
2005	2.903	3.226	R\$ 5.258.800,00
2006	3.140	5.727	R\$ 7.123.185,88
2007	3.102	6.938	R\$ 8.054.000,00
2008	2.793	9.873	R\$ 9.598.500,00

Fonte: PM-4/DETO/DF

Assim, é de fácil constatação a positividade dos resultados financeiros decorrentes da implantação do novo Sistema de Manutenção de Veículos na frota do Governo do Estado do Paraná.

Outro fator importante foi a transparência proporcionada pela implantação do atual sistema, que demonstra de maneira clara qualquer entrave no atendimento ou na solução de um pedido, estabelecendo-se responsabilidades hierárquicas nos diversos níveis de decisão, até atingindo o fornecedor dos serviços e de forma "on line".

Além disso, unificou em todo o Estado a realização e a execução dos serviços de manutenção, com procedimentos parametrizados e comuns para os órgãos da administração, acessível a qualquer momento e com exatidão aos interessados e usuários do sistema, tendo facultado e compartilhado as

responsabilidades, tornando acessíveis os preços praticados de acordo com tabela universal a todo o Estado do Paraná.

Também é mister que se enfatizem as garantias e os seguros estabelecidos e vigentes pelo atual sistema, que permite que qualquer veículo da frota oficial em fase de manutenção preventiva ou corretiva esteja devidamente coberto pelo prestador dos serviços por qualquer evento danoso.

No que se refere às responsabilidades estabelecidas por lei, deve-se salientar que o atual sistema de manutenção, em face de programa específico, só executa um pedido de serviços de manutenção se houver disponibilidade orçamentária para a execução, garantindo, dessa forma, a perfeita simetria entre a execução e a disponibilidade de recursos do órgão público

Não se poderia deixar de frisar o alto custo que o Poder Público sempre teve para manter estoques e disponibilizar peças para veículos, muitas vezes, já obsoletas e impraticáveis, onerando de maneira imprópria e inadequada o bem público.

Além de tudo isso, deve-se evidenciar que a rapidez da evolução tecnológica automobilística exige equipamentos cuja tecnologia de ponta torna absolutamente inviável o investimento do órgão público no setor de manutenção, seja pela localização geográfica dos órgãos, seja pelo altíssimo custo para aquisição de tais equipamentos, ou seja, pela qualificação da mão-de-obra necessária, hoje extraordinariamente especializada.

Em paralelo, é fundamental se estabelecer a relação atividade-fim e atividade-meio, quer seja, quando se trata de atividades voltadas para a segurança pública, está-se tratando de atividades-fim do órgão público, já quando se vincula a atividades como a manutenção de veículos, está-se tratando de atividades-meio, portanto, com foco descaracterizado da essência da atividade pública tratada pela Constituição.

Da mesma forma, deve-se considerar que o homem da segurança pública é treinado e preparado pelo organismo público para a defesa do bem comum, para a segurança da população e a preservação das garantias constitucionalmente estabelecidas pelo ordenamento pátrio, não devendo e nem podendo desviar-se de suas funções, atribuições e responsabilidades que não lhe são inerentes.

Por fim, é preciso também informar que hoje, por meio de Termos de Cooperação Técnica, o Governo do Estado do Paraná, do ano de 2006 a 2009, efetuou a cessão do respectivo Sistema de Manutenção de Veículos a outros 07 (sete) Estados da Federação, além de 12 (doze) Municípios, sendo 11 (onze) no Estado do Paraná, e 01 (um) no Município de Várzea do Palma, no Estado de Minas Gerais. Também pactuaram 02 (duas) empresas privadas e 01 (uma) concessionária de serviços públicos, todas do Estado do Paraná, conforme demonstrativo abaixo:

TABELA 3 - DEMONSTRATIVO DE TERMOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA - S.M.V.

INSTITUIÇÃO	PROTOCOLO	ASSINATURA	VIGÊNCIA
Sec. Est. Adm. Mato Grosso	8.747.461-5	04.05.2006	60 meses
Rentauto Loc. de Veículos S/A.	9.024.315-2	15.01.2007	24 meses
Sec. de Adm. do Espírito Santo	9.203.553-0 9.203.553-1	02.03.2007	24 meses
Prefeitura de Pinhais	9.203.620-0	03.10.2006	24 meses
Prefeitura de Araucária	9.281.367-3	01.03.2007	24 meses
Prefeitura Campo Largo	9.500.454-7	20.08.2007	24 meses
Prefeitura de Palmeira	9.500.691-4	20.08.2007	24 meses
Prefeitura de Toledo	9.678.609-3	01.10.2007	24 meses
Bianco Com. de Peças Ltda	9.678.454-6	03.10.2007	24 meses
Prefeitura de Guaporema	9.611.299-8	06.08.2007	24 meses
Sec. de Adm. Est. da Bahia	9.678.482-1	01.10.2007	24 meses
Pref. Mun. São José. dos Pinhais	9.949.813-7	15.04.2008	24 meses
Pref. Mun. Faz. Rio Grande	9.950.569-9	16.06.2008	24 meses
Sanepar - Cia. San. do Paraná	9.950.189-8	02.06.2008	24 meses
Sec. Est. Adm. do Pará	7.102.273-0	01.09.2008	24 meses
Prefeitura de Apucarana	9.903.177-8	26/03/2008	24 meses
Sec. Est. Adm. de Sta. Catarina	7.200.562-7	09/10/2008	24 meses
Sec. Est. Adm. de Sergipe	7.200.962-2	20/10/2008	24 meses
Sec. Est. Gest. Pub. de Alagoas	7.287.281-8		
Prefeitura de Várzea da Palma/MG	7.379.525-7	02/03/2009	24 meses
Prefeitura Municipal da Lapa	7.379.544-0	02/03/2009	24 meses
Prefeitura do Mun. de Maringá	10.121.716-7	16/11/2009	24 meses

Fonte: DETO

O respectivo sistema, por deliberação do Governo do Paraná, é tratado como software livre, portanto, são cedidos os aplicativos sem qualquer ônus à parte pactuante beneficiária.

4.3.2 Das Desvantagens

Originalmente, o sistema visava dar maior agilidade, melhor controle e auferir redução de custos, porém, constata-se, atualmente, uma dificuldade de controle e celeridade dos serviços, e algumas distorções nos custos da manutenção vigente, comparativamente aos valores praticados no mercado alternativo referente à mão-de-obra e peças de reposição.

Outra questão desfavorável na visão de algumas Unidades da Polícia Militar é a falta de critério para avaliar a qualidade dos serviços contratados, pois o que se espera com a terceirização dos serviços, é suprir a deficiência da oficina própria e, ao se contratar o estabelecimento que não tem totais condições físicas e técnicas de executar plenamente o serviço, ter-se-á uma baixa qualidade na manutenção.

No diagnóstico sobre a situação da manutenção, no que se refere às instalações físicas das empresas contratadas, verificou-se que algumas são inadequadas, pois não existe espaço suficiente e demarcado para estacionamento, recepção e execução dos serviços necessários a atender a frota do Estado.

Ainda, pode ser acrescentado outro fator determinante da problemática que envolve a contratação de empresa para a execução dos reparos necessários que é a dificuldade na elaboração de memoriais descritivos precisos e completos, que não suscitem dúvidas.

Essa situação por vezes inviabiliza a contratação ou prejudica uma melhor relação entre contratante e contratada, o que ao final gera atrasos na execução dos serviços e dificuldades para se comprovar sua perfeita execução, comprometendo ainda mais o processo de manutenção e o tempo em que a viatura permanece inoperante.

Referente à descentralização dos recursos financeiros disponibilizados para o pagamento da manutenção da frota, é observado o limite contratual existente

por oficina prestadora dos serviços, variável esta que próximo aos finais de prazos contratuais torna-se uma desvantagem, pois a administração poderá ter recursos orçamentários e financeiros e não haver saldo de contrato para a realização de empenho junto às oficinas. A previsão orçamentária é estabelecida pelas médias financeiras utilizadas em anos anteriores.

Por derradeiro constata-se, invariavelmente, morosidade na operacionalização do Sistema de Manutenção de Veículos, devido aos diversos níveis de ação e responsabilidade funcional, que envolve no processo desde o motorista do veículo até o responsável pelo pagamento do serviço executado.

5 PROPOSTA

Como complemento da pesquisa e dentro do estudo realizado, observa-se a necessidade de propostas direcionadas à adoção de procedimentos voltados à atualização e fortalecimento da atual gestão do Sistema de Manutenção de Veículos, em particular da Polícia Militar, pressupondo o comprometimento de todos os envolvidos no processo, tendo como resultado a maximização dos meios disponibilizados com a minimização dos recursos empregados.

Para tanto, são apresentados abaixo, novos requisitos técnicos a serem inseridos nos Editais Licitatórios, que farão diferença para a adequada consecução do certame e operacionalização do sistema, visando à contratação futura de empresas para a realização da manutenção da frota de veículos do Estado na busca de melhores resultados:

a. Alteração área de abrangência dos Pólos - alguns pólos regionais de manutenção devem ser reavaliados no tocante a sua distribuição territorial dentro do Estado, devido à dissonância existente entre a divisão territorial existente na Polícia Militar (maior frota do Poder Executivo Estadual) com a empregada no SMV, acarretando demora e dispêndio financeiro maior na execução dos serviços.

b. Reunião em Consórcio - permitir a participação de empresas em consórcio, conforme dispõe o art. 33 da Lei 8.666/93, uma vez que serão exigidos serviços especializados (funilaria, retífica, etc), não sendo comum no mercado empresa que execute bem todos os serviços possíveis em um veículo, evitando que uma única empresa figure apenas como intermediadora de negócios, aumentando os custos da Administração.

c. Baixa da viatura em área distinta do Pólo - deve ser prevista a situação de baixa de viatura em área distinta de seu respectivo pólo regional, situação em que deve ser permitido seu reparo em outra área, por meio da empresa vencedora do certame da área onde ocorreu a baixa.

d. **Novas subdivisões em lotes dentro do Pólo** – devem ser procedidas divisões por marcas de veículos nos pólos regionais de manutenção dos municípios de Ponta Grossa, Cascavel e Maringá, devido ao elevado número de veículos existentes.

e. **Formulação das Propostas** - sugere-se que a Administração defina um “modelo” de apresentação das propostas pelos licitantes, trazendo facilidades não só para as licitantes como para a Administração, durante a fase de julgamento das propostas.

f. **Relação detalhada de veículos por lote** - devem ser elaboradas relações detalhadas de veículos por lote, retratando a quantidade de veículos existentes; informações básicas como a Unidade a que o veículo está distribuído, o prefixo, marca/modelo, ano de fabricação e tipo de combustível, dentre outras informações julgadas úteis para a análise e avaliação adequada por parte das empresas interessadas no certame licitatório.

g. **Definição dos Estimativos de Consumo Mensal** - devem ser definidos os estimativos de consumo mensal de serviços e de peças, por lote de cada Pólo Regional. Esses estimativos devem levar em conta a média histórica de consumo do ano anterior ou dos dois últimos anos anteriores, utilizando, para tanto, os Registro Individual de Viatura (RIV) das viaturas que compõem as subfrotas de cada lote.

h. **Cotação de Preços** - para peças e acessórios genuínos ou originais deverá conter o percentual único de desconto oferecido pela licitante a ser aplicado sobre todos os preços de peças constantes na lista do fabricante. É importante exigir que a lista de preços oficiais da montadora, vigente na data de abertura da sessão pública do Pregão, acompanhe a proposta, sob pena de desclassificação da licitante. Para a prestação de serviços de mão-de-obra definidos no edital, o valor deverá ser único e dentro do limite estabelecido em reais, com o percentual de desconto ofertado, considerando os valores bases parametrizado pela tabela temporária das montadoras ou definido pelo DETO, após pesquisa de mercado e junto aos órgãos competentes.

i. **Prazos Máximos** - É de se exigir que a proposta deva conter declaração de que serão observados, sob pena de aplicação das sanções legais, regulamentares, editalícias e contratuais, os seguintes prazos máximos:

- elaboração do orçamento - após o recebimento da solicitação da Unidade requisitante: 01 (um) dia útil para serviços de pequena e média monta (não envolvam desmontagem de componentes fechados) e 02 (dois) dias úteis, serviços de grande monta (câmbio, diferencial, motor, etc).

- execução dos serviços - o prazo final para a execução dos reparos será o da composição dos tempos de serviços obtidos no cálculo de horas determinado pelo fabricante do veículo (tempário de manutenção), contado do 1º dia subsequente à remoção ou condução do veículo até as dependências da empresa. O prazo poderá ser dilatado por motivo devidamente comprovado pela contratada, não podendo exceder de 05 (cinco) e 10 (dez) dias úteis, para serviços de pequena e grande monta, respectivamente.

Obs: Deverá ser prevista a disponibilidade de box para pequenos reparos e serviços (troca de óleo, pastilha de freio, lâmpadas, etc)

j. **Instalações, Equipamentos e Aparelhamento** - Os reparos deverão ser executados na oficina da licitante e nas suas credenciadas, localizadas nos limites territoriais definidos no edital. Deve-se exigir que a licitante possua instalações com dimensões suficientes no que se refere à área total, visando a viabilizar o atendimento inclusive dos picos de demanda, em todas as suas variáveis. A estrutura deve ser tal que permita a guarda em local fechado, operação e manutenção da(s) viatura(s), de forma que em nenhuma ocasião, dia ou noite, ou sob qualquer pretexto, a(s) viatura(s) fiquem expostas em local público vulnerável a danos e avarias ocasionadas por funcionários ou terceiros de má-fé, de modo que, quando do fechamento da empresa não haja contato visual entre a área externa e a interna da edificação, devendo também ser indicada a área total do espaço físico coberto e do não coberto da Oficina Mecânica onde o(s) veículo(s) oficial(is) serão guardados, operados e reparados. É cabível exigir o fiel cumprimento das normas técnicas do INMETRO previstas para cada tipo de manutenção existente, referentes

ao equipamento e ferramental necessário, apresentando declaração formal da disponibilização pela licitante, sob as penas do art. 30 da Lei nº 8.666/93, da relação completa dos materiais, ferramental, máquinas, infra-estrutura tecnológica e equipamentos automotivos considerados tecnicamente essenciais para o cumprimento do objeto da licitação, de acordo com a natureza e especificação dos serviços.

k. Plano de Segurança e Quadro de Pessoal - Cabe definir a necessidade de apresentação de Plano de Segurança e Higiene do Trabalho, relativo às atividades a serem desenvolvidas, incluindo especificações dos equipamentos de proteção necessários (extintores, triângulos de sinalizações, lona de cobertura, sinalizações luminosas e em película refletiva, etc.). Ainda, demonstrar o dimensionamento do Quadro de Pessoal necessário ao atendimento do contrato, discriminando os empregados próprios e de terceiros (gerente, técnico de operação, manutenção e apoio administrativo).

l. Certidão ou Atestado de Capacidade Técnica - Deve-se exigir Certidão(ões) ou Atestado(s) de Capacidade Técnica que comprove(m) a aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação, fornecida(s) por pessoas jurídicas de direito público ou privado, em que esteja consignado o bom desempenho anterior em contrato da mesma natureza e porte; devendo ser indicado nesta ocasião: a quantidade, tipo e modelo do(s) veículo(s) reparado(s); a descrição do(s) serviço(s) contratado(s) e executado(s) em cada veículo; os respectivos valores dos serviços executados; e, os prazos e demais condições do contrato.

Saindo das propostas técnicas detalhadas acima e, entrando no campo operacional do referido sistema sob gerenciamento da Corporação, apresentam-se abaixo, sugestões para sanar os problemas detectados na pesquisa:

a Celeridade nos Serviços - o principal fator do excessivo tempo de permanência das viaturas baixadas nas empresas contratadas está relacionado aos diversos níveis exigidos para a aprovação do serviço, aliado, em alguns casos, à falta de comprometimento dos operadores com o sistema, limitando-se apenas em

solicitar os serviços necessários. Como sugestão para solucionar este problema, necessário se faz que os Oficiais P/4 ou os Oficiais de Transportes das Unidades da PMPR, mais próximos do problema e da solução, sejam os únicos responsáveis pela aprovação do orçamento e conseqüente autorização dos serviços de suas respectivas viaturas, suprimindo, assim, a figura dos Oficiais P/4 das Unidades Intermediárias (CPC e CPI) do sistema.

b Recursos Financeiros Destinados à Manutenção da Frota - os recursos financeiros disponibilizados para a manutenção da frota de viaturas da PMPR é desproporcional às necessidades segundo manifestação dos Oficiais responsáveis pelo setor de transportes das Unidades da Polícia Militar. É importante ressaltar ainda que as empresas contratadas, valendo-se de cláusula contratual, cobram pelo máximo sem que se possa argumentar ou “pechinchar”, pois todo o sistema funciona eletronicamente. Para amenizar o problema, os recursos financeiros devem ser rateados entre as Unidades na proporção ao número de veículos existentes, sendo administrado por elas, sem a ingerência dos Comandos Intermediários, diferente do funcionamento atual. Atente-se que para haver uma economia dos recursos despendidos, o Oficial responsável pela logística da Unidade deve acompanhar a realização do orçamento, descartando eventuais proposições de peças e serviços indicados aleatoriamente pela oficina contratada e, ainda, não aprovar o orçamento das viaturas que apresentarem gastos cumulativos com manutenção acima do seu valor venal, sendo assim consideradas inservíveis e, portanto, devem ser descarregadas da carga da Unidade.

c Aproveitamento de Peças Usadas - dentro do princípio da economicidade, próprio da Administração Pública, peças usadas em boas condições podem ser retiradas das viaturas que se encontram inservíveis e, reaproveitadas em outras viaturas, gerando economia de recursos financeiros na manutenção da frota. Instituir um banco informatizado de peças usadas para reaproveitamento nas viaturas pertencentes às Unidades da PMPR, proporcionando economia e rapidez no conserto das viaturas devido à dificuldade das empresas em possuir no estoque ou mesmo encontrar no mercado determinadas peças de reposição.

d Pequenos Reparos e/ou Serviços Realizados nas Unidades - conforme resposta ao questionário de avaliação do SMV apresentado aos Oficiais de logística das Unidades da PMPR, observa-se que algumas mantêm em funcionamento oficina mecânica nos quartéis para realização de serviços de primeiro e segundo escalões, visando maior rapidez nos reparos. Para regularizar esta situação de fato, contrapondo à previsão do atual sistema de manutenção, seria necessário disponibilizar as peças de reposição com compra direta pelas Unidades da PMPR (crédito rotativo ou adiantamento) ou por meio do próprio sistema junto às empresas contratadas.

e Informação aos responsáveis pela logística – observa-se que há a necessidade de intensificar as informações aos oficiais responsáveis pela logística e seus auxiliares, o que proporciona melhor conhecimento das regras e particularidades do Sistema, facilitando assim o gerenciamento de forma mais eficaz. A realização de cursos de atualização a esses profissionais, capacitando-os e atualizando-os em relação à legislação vigente e à operacionalização do Sistema também conduz ao aprimoramento dos serviços.

f Divulgação do teor dos contratos – o conhecimento claro, por parte dos gestores dos serviços, das regras impostas pelos contratos, bem como dos valores praticados, propicia maior interesse no assunto e também facilita o relacionamento entre os prestadores do serviço, usuários do sistema e órgão gestor.

g Disponibilização de relatórios – o aperfeiçoamento dos relatórios é de suma importância, tanto para os usuários quanto para o órgão gestor (DETO), cuja opção deve ser revista de forma que seja disponibilizado a todos, de fácil acesso e com mais dados. Tal providência permite maior agilidade no reconhecimento das falhas e deficiências, seja em relação à execução dos serviços, seja em relação à disponibilização dos recursos financeiros.

Ao final, cabe sugerir que sejam estabelecidas pelo DETO, controlador técnico e operacional do sistema de manutenção da frota de veículos do Estado do

Paraná, reuniões periódicas envolvendo todos os órgãos do Poder Executivo Estadual (administração direta e autárquica), para avaliação do sistema em condições diferentes de execução.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma incomparavelmente mais intensa do que em qualquer outra época da História, vive-se hoje um momento de aceleradas transformações tecnológicas decorrentes de um acúmulo de conhecimentos sem precedentes, cujos limites são impossíveis de visualizar. Por sua vez, esse processo está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais.

Necessário, portanto, dentro desse processo de mudanças, estabelecer reformulações na administração das coisas do Estado, dentro dos modernos princípios que regem a Administração Pública, considerando nesse programa de mudanças, o melhor aproveitamento de seu quadro de servidores “especialistas” nas suas atividades-fim, diminuindo sua ocupação nas atividades-meio.

Essa visão administrativa de concentração de esforços em áreas específicas, visando ao aumento de eficiência e diminuição de custos, vem sendo adotada em muitas empresas e resulta objetivamente na terceirização que consiste num processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas a sua missão.

Dentro dessa realidade contemporânea, o presente trabalho teve como escopo realizar um diagnóstico da gestão da manutenção da frota de veículos da Polícia Militar frente à nova realidade administrativa do Estado neste campo, enumerando as vantagens e desvantagens e propondo, ao final, sugestões práticas e de aperfeiçoamento do sistema para que se tenham respostas mais ágeis, com menor custo, confiáveis, com qualidade e eficácia.

O atual Sistema de Manutenção de Veículos (SMV) foi idealizado para permitir um adequado planejamento na manutenção dos veículos da frota do Governo do Estado do Paraná, criando ferramentas capazes de mensurar as relações de custo-benefício dos serviços de manutenção num universo aproximado de 22.000 (vinte e dois mil) veículos, geograficamente distribuídos por todo o Estado do Paraná, além de transferir à iniciativa particular o fomento de uma atividade essencialmente privada.

Decorrente dessa nova realidade, o Centro de Suprimento e Manutenção de Material Bélico (CSM-MB), bem como as oficinas existentes nas Unidades da Polícia Militar do Paraná (PMPR), apresentam estrutura física deficiente, comprometida pela falta de recursos e utilização. As deficiências atingem também os aspectos que envolvem os ferramentais que se apresentam em volumes insuficientes e muitas vezes impróprios para a execução dos serviços. Outro fator vincula-se aos treinamentos dos poucos policiais militares que ainda atuam nas oficinas próprias, fato determinante para a qualidade da prestação dos serviços de manutenção.

Foi detectado por meio de análise do SMV, como desvantagem do atual sistema, o elevado tempo de permanência das viaturas baixadas nas empresas contratadas para a manutenção da frota de veículos do Estado, o que se conclui que o problema está relacionado à falta de uma simplificação operacional do sistema na Corporação, em que há vários níveis para aprovação do serviço, aliado à resistência a mudanças por parte de alguns oficiais, completando o problema com a desproporção entre os recursos financeiros disponibilizados e às necessidades apresentadas.

Quanto aos valores pecuniários praticados na execução dos serviços nos veículos, apontado também como fator prejudicial do sistema, observa-se ao final dos Processos Licitatórios para contratação de novas empresas prestadoras de serviço, que os valores apresentados pelas empresas concorrentes referentes à mão-de-obra e peças de reposição sofreram uma diminuição considerável, provavelmente devido à confiança no sistema. Esta situação foi apontada pelas empresas ao responderem o questionário, que procuraram ajustar os preços à realidade de mercado, reforçado pela adoção por parte do contratante (Estado do Paraná) de mecanismos próprios dentro do certame licitatório.

Ainda, no que concerne às vantagens e desvantagens do novo sistema, entende-se que o SMV apresenta mais vantagens do que desvantagens, na medida em que a conjuntura atual do sistema atende satisfatoriamente à necessidade geral de conserto das viaturas da Polícia Militar, necessitando apenas ser depurado e atualizado periodicamente com reuniões de avaliação entre os representantes dos órgãos do Estado envolvidos com o processo e representantes das empresas

contratadas, buscando trilhar o caminho de uma administração moderna e inovadora.

Entende-se que a adoção das propostas mencionadas no item anterior do presente trabalho, com a participação efetiva e responsável de todos os envolvidos no atual processo centralizado de manutenção de veículos do Estado, em particular dos Oficiais e Praças do setor de logística da PMPR, com as responsabilidades que lhe são inerentes, alcançar-se-á a excelência na manutenção da frota de viaturas.

Como resultado do presente trabalho, foi possível verificar que os Oficiais responsáveis pela logística das Unidades Policiais Militares, especialmente no que diz respeito à manutenção da frota, estão dispostos a buscar soluções para melhorarem as pequenas deficiências que ainda existem, bem como aprovam o atual sistema. Tais deficiências são basicamente em relação ao prolongado tempo em que a viatura permanece baixada para manutenção, o que é plenamente compreensiva essa preocupação, pois quanto mais tempo essa viatura permanece desativada, maior é o prejuízo para a segurança pública.

De igual forma, foi constatado também que os recursos financeiros disponibilizados atualmente, apesar de ser considerável, são insuficientes para atender em sua totalidade a manutenção da frota. Este quesito pode ser resolvido com a modernização da frota, adquirindo-se uma quantidade maior de veículos novos e em consequência descarregando-se aqueles mais antigos, que são certamente os que consomem maior volume de recursos com manutenção.

Ficou comprovado que o Estado está no rumo certo, adotando medidas eficazes e eficientes de controle da manutenção de veículos, algo que até bem pouco tempo era assunto de somenos importância. Com ações dessa natureza, os recursos financeiros são otimizados, a qualidade dos serviços prestados é cada vez mais especializada, principalmente no momento em que vivemos, com diversidade de marcas e modelos de veículos cada vez maior.

Vale ressaltar que um assunto dessa natureza não se exaure apenas no presente trabalho. Verificou-se a escassa literatura em assuntos dessa natureza, principalmente por ser preocupação recente em todos os segmentos, sejam eles públicos ou privados, porém, chegou-se à conclusão que o diagnóstico surtiu o efeito desejado, levando os oficiais de logística a refletirem sobre o assunto, instigando-os

a apresentarem sugestões para a melhoria do sistema e também para o aumento da fiscalização na execução dos serviços.

Por outro lado, ficou demonstrado que as empresas atualmente contratadas estão dando a devida importância para o tema em questão, particularmente no tocante a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços, formando uma parceria com o Poder Público, necessitando para tanto, estarem preparadas e qualificadas para esse mister.

Finalmente, acredita-se que o presente trabalho servirá como plataforma de estudos por parte do alto comando da Corporação, em conjunto com o órgão gestor do Sistema de Manutenção de Veículos do Estado do Paraná (DETO) para a tomada de decisões no sentido de um aperfeiçoamento do aplicativo e na otimização dos recursos financeiros e orçamentários, com aplicação, em maior volume, nos investimentos o que levaria a uma significativa redução dos recursos de custeio.

REFERÊNCIAS

BARROSO, Edson Fernando P. **Viatura Policial Militar: Manutenção da Frota. Custo-Benefício.** UFPR – CSP, Curitiba. 2006.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, Estabelece Diretrizes para a Reforma Administrativa. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03. Acesso em 12 Fev. 2010.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manutenção e Inspeção** (Apostila). Escola de Material Bélico, 1994.

BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. **Institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências.** Disponível em <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em 14 Set. 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 18. ed., atualizada até EC 48/05. São Paulo: Atlas, 2005.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOMATA, Paulo Harrunobo. **Visão Sistêmica da Manutenção da Frota da Polícia Militar: Proposta de Gerenciamento da Manutenção Preventiva na Área da Capital e Grande São Paulo.** Monografia do Curso Superior de Polícia - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1998.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo.** 12. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1999.

MENDES, Emerson Claiton. **Sistema Central de Manutenção de Veículos da Polícia Militar do Paraná.** São José dos Pinhais. APMG – CAO, 2008.

PARANÁ. Decreto Lei 2.391, de 24 de março de 2008. **Regulamenta o Sistema de Registro de Preços, e dá outras providências.** Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br>. Acesso em 08 Out. 2009.

PARANÁ. Lei 15.608, de 16 de agosto de 2007. **Estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná.** Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br>. Acesso em 08 Out. 2009.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial.** 2. ed. Rio de Janeiro: Desckys informática, 1993.

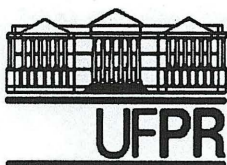
PARANÁ. Portal Compras Paraná. Licitações. Concorrência Pública 002/04, de 04 de março de 2004. Manutenção de Veículos para a Frota do Estado do Paraná. Disponível em <http://www.comprasparana.pr.gov.br>. Acesso em 12 Fev. 2010.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais os caminhos do sucesso. 2. ed. São Paulo: STS, 1992.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. Terceirizar, sem planejar, pode falhar. Sua empresa está preparada? Dúvidas e soluções. São Paulo: Maltese, 1994.

SOARES, Maximiano Cássio. Gestão da Manutenção da Frota: A Polícia Militar Frente ao Plano Plurianual – Desafio a Vencer. Monografia do Curso Superior de Polícia - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2008.

APÊNDICE A – Questionário distribuído aos oficiais P/4 das Unidades da Capital e Interior do Estado.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Contabilidade
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA



TEMA: PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NA MANUTENÇÃO DA FROTA DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ NO PERÍODO DE 2005 A 2008 - ANÁLISE E SUGESTÕES

QUESTIONÁRIO MONOGRAFIA

Nome: _____
Posto - Função: _____
Unidade: _____

1. Quanto ao tempo em que uma viatura de sua Unidade permanece baixada na empresa contratada para efetuar pequenos reparos (ex.: alinhamento e balanceamento, troca de pastilhas de freios, limpeza de bico injetor, etc.), você considera que é:

- A. () muito prolongada;
B. () permanece por tempo apenas razoável;
C. () permanece por pouco tempo.

Considerar que:

Prolongada = mais de 4 dias

Razoável = de 2 a 4 dias

Pouco tempo = menos de 2 dias

2. Quanto ao tempo em que uma viatura de sua Unidade permanece baixada na empresa contratada para efetuar reparos de média monta (ex.: serviços de suspensão, câmbio, motor, etc.), você considera que é:

- A. () muito prolongada;
B. () por tempo razoável;
C. () é por pouco tempo.

Considerar que:

Prolongada = mais de 6 dias

Razoável = de 3 a 6 dias

Pouco tempo = menos de 3 dias

3. Quanto à qualidade dos reparos de manutenção executados pela empresa contratada, você considera que:

- A. () é excelente;
- B. () é boa, pois resolve os problemas dentro do esperado;
- C. () é regular, pois, deixa algo a desejar;
- D. () é ruim, pois não atende às necessidades operacionais;
- E. () é péssima.

4. Quanto à estrutura física da empresa contratada para a manutenção, você considera que:

- A. () é excelente;
- B. () é boa, pois oferece espaço físico dentro do esperado;
- C. () é regular, pois, deixa algo a desejar;
- D. () é ruim, pois não atende às necessidades operacionais;
- E. () é péssima.

5. Você necessita recorrer ao apoio da comunidade local visando à manutenção das viaturas de sua Unidade?

- A. () frequentemente (constantemente);
- B. () esporadicamente;
- C. () não necessita.

6. Você considera que a atual sistemática de manutenção da frota (SMV):

- A. () está adequada às necessidades de sua Unidade;
- B. () não atende às necessidades, necessitando de reformulação.

Explique:

7. Você mantém ativado em sua Unidade Seção de Motomecanização (oficina)?

- A. () sim, para pequenos serviços;
- B. () sim, mas não realizam serviços mecânicos;
- C. () não.

8. Os recursos financeiros disponibilizados pela PMPR para a manutenção das viaturas da sua Unidade é:

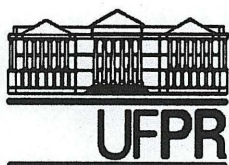
- A. () suficiente.
- B. () insuficiente.

9. Quanto aos valores cobrados (serviço e peças) pelas empresas contratadas para a manutenção da frota, você considera que:

- A. () está caro;
- B. () está dentro dos preços praticados pelo mercado;
- C. () poderia ser mais baixo

10. Quais sugestões você aponta para melhorar o atual sistema de manutenção de viaturas da PMPR? *(se estiver satisfeito com o sistema atual, deixar em branco)*

APÊNDICE B – Questionário distribuído às oficinas que prestam serviços de manutenção da frota do Estado



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA**



TEMA: PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NA MANUTENÇÃO DA FROTA DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ NO PERÍODO DE 2005 A 2008 - ANÁLISE E SUGESTÕES

QUESTIONÁRIO MONOGRAFIA

Empresa: _____

Nome: _____

Função: _____

1. A execução da manutenção dos veículos da Polícia Militar para o qual foi contratado é realizada:

A. () parcialmente dentro de sua estrutura de oficina e, alguns serviços, em outra empresa (terceirizada);

B. () em sua totalidade nas próprias instalações físicas;

C. () Outra forma. Qual _____.

2. A sua estrutura física (oficinas e pátio), equipamentos, ferramental e mão-de-obra especializada atendem a qualidade dos serviços executados?

A. () parcialmente;

B. () totalmente;

C. () Não atende. Motivo: _____.

3. Enumere em ordem crescente (1 a 9), os tipos de serviços de manutenção que sua empresa mais executa nas viaturas da Polícia Militar:

- | | |
|---|---------------------------|
| A. () Revisões | B. () Injeção Eletrônica |
| C. () Suspensão | D. () Câmbio |
| E. () Motor | F. () Embreagem |
| G. () Freio | H. () Elétrica |
| I. () Pintura/Funilaria/Tapeçaria/Vidraçaria | |

4. Quanto ao prazo de entrega dos serviços de manutenção da frota da Polícia Militar executados por sua empresa e previsto em contrato:

- A. () são parcialmente obedecidos;
- B. () são totalmente obedecidos;
- C. () não são obedecidos;

5. Não sendo obedecido o prazo previsto em contrato para a realização dos serviços de manutenção da frota da Polícia Militar, informe o motivo:

- A. () excessiva demanda de serviço;
- B. () indisponibilidade de recurso financeiro;
- C. () operacionalização do SMV;
- D. () Outro Motivo. Qual: _____.

6. Considere o Sistema de Manutenção de Veículos (SMV), conforme concebido em sua operacionalização. Em sua opinião:

- A. () é regular, pois deixa algo a desejar;
- B. () é bom, pois atende às expectativas;
- C. () é excelente;
- D. () precisa ser reformulado. Como? _____
_____.

7. A sua empresa considera que a gestão do Sistema de Manutenção de Veículos (SMV), proporciona serviços ágeis, de qualidade e com custos condizentes?

A. () sim;

B. () não.

8. Quais sugestões você aponta para melhorar o atual Sistema de Manutenção de Veículos. *(caso o sistema atual estiver perfeito, deixar em branco).*
